

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2009/2010



TII

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA.**

**AS IMPLICAÇÕES DO ENSINO SUPERIOR
MILITAR CONJUNTO**

JOAQUIM JOSÉ PAULO PEREIRA ROLO
CAP/TABST



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**AS IMPLICAÇÕES DO ENSINO SUPERIOR MILITAR
CONJUNTO**

CAP/TABST Joaquim José Paulo Pereira Rolo

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2009/2010

Lisboa 2010



Agradecimentos

Realizar um trabalho de investigação desta envergadura, somente seria possível numa congregação de esforços onde, para além do investigador, outros deram o seu valoroso contributo. Nesta ordem de ideias, cabe aqui dar merecido reconhecimento a todos esses intervenientes, sejam eles intervenientes directos ou mesmo indirectos.

Uma primeira palavra para o Orientador, Tenente Coronel João Vicente, pela sua tenacidade, disponibilidade e principalmente paciência, pois foi com base nessas qualidades que me indicou o trilho mais certo por onde caminhar.

Uma palavra muito especial de apreço ao Senhor General Pinheiro, Comandante do Comando de Instrução e Formação da Força Aérea pela sua disponibilidade e preciosas indicações fornecidas que contribuíram de forma decisiva para a feitura deste trabalho.

Cabe aqui também público agradecimento na pessoa do Senhor Tenente Coronel Vale Lima que, para além da entrevista concedida, concedeu preciosas indicações conducentes à elaboração deste trabalho de investigação.

Para o universo de militares que responderam afirmativamente à elaboração do questionário lançado, o meu público reconhecimento e um grande bem hajam.

Para todos os outros que contribuíram com a sua experiência e com a passagem de informações que foram fulcrais para a construção deste trabalho de investigação o meu caloroso reconhecimento. Também a todos os camaradas de curso que, de uma forma ou de outra, contribuíram com a sua experiência e conhecimento.

À minha família que soube dar o devido desconto e reconhecimento aos momentos de menor atenção prestados. Para eles, todos os meus afectos, carinhos e reconhecimentos.

Bem hajam



Índice

Introdução	1
1. Enquadramento legal do ESMC.	5
a. Processo de Bolonha	5
b. Estrutura Curricular (IESM)	7
2. Recursos humanos, materiais e financeiros associados ao ESMC.	9
a. Estudo da afectação dos recursos humanos, materiais e financeiros no IAEFA. .	9
b. Estudo da afectação dos recursos humanos, materiais e financeiros no IESM. .	11
3. ESMC – Culturas organizacionais e agregação cultural.....	12
a. Culturas organizacionais militares.....	12
b. Agregação cultural veiculada pelo ESMC.....	15
4. Pertinência do ESMC face às várias dimensões em estudo.....	16
Conclusões	20
a. Para o IESM:.....	23
b. Para o CIFFA:.....	24
Bibliografia	25
ANEXO A – Modelo de Análise	A1
ANEXO B – Corpo de conceitos generalistas	B1
ANEXO C – Recursos humanos (IAEFA/IESM).....	C1
ANEXO D – Comparativo de Custos (IAEFA/IESM).....	D1
ANEXO E – Entrevista ao Exmo. Senhor General Comandante do CIFFA	E1
ANEXO F – Questionário distribuído a todos os ex-alunos e ex-audidores dos cursos CSGA, CPOG, CEMC, CGGA e CPOS entre os anos 04/05 e 08/09.....	F1
ANEXO G – Estudo estatístico de respostas ao questionário.....	G1
ANEXO H – Entrevista ao Senhor Tenente Coronel Vale Lima.....	H1

Índice de figuras

Figura 1 – Modelo de análise.....	2
Figura 2 – Conceitos.....	4
Figura 3 – Friso cronológico da implementação do Processo de Bolonha em Portugal.....	5
Figura 4 – Cálculo da dimensão amostral com base no erro tolerável.....	G1
Figura 5 – Respostas recebidas por curso.....	G1
Figura 6 – Respostas por curso no universo em questão.....	G2



Figura 7 – Questão 2.A: Valores por curso e estatística descritiva em relação a valor geral.....	G2
Figura 8 – Estatística descritiva CSGA 2A.....	G3
Figura 9 – Estatística descritiva CPOG 2A.....	G3
Figura 10 – Estatística descritiva CEMC 2A.....	G3
Figura 11 – Estatística descritiva CGGA 2A.....	G4
Figura 12 – Estatística descritiva CPOS 2A.....	G4
Figura 13 – Questão 2.B: Valores por curso e estatística descritiva em relação a valor geral.....	G4
Figura 14 – Estatística descritiva CSGA 2B.....	G5
Figura 15 – Estatística descritiva CPOG 2B.....	G5
Figura 16 – Estatística descritiva CEMC 2B.....	G6
Figura 17 – Estatística descritiva CGGA 2B.....	G6
Figura 18 – Estatística descritiva CPOS 2B.....	G6
Figura 19 – Existência de culturas organizacionais.....	G7
Figura 20 – Afastamento entre culturas organizacionais.....	G7
Figura 21 – Questão 4.A - Valores por curso e estatística descritiva em relação a valor geral.....	G8
Figura 22 – Estatística descritiva CSGA 4A.....	G8
Figura 23 – Estatística descritiva CPOG 4A.....	G8
Figura 24 – Estatística descritiva CEMC 4A.....	G9
Figura 25 – Estatística descritiva CGGA 4A.....	G9
Figura 26 – Estatística descritiva CPOS 4A.....	G9
Figura 27 – Questão 4.B - Valores por curso e estatística descritiva em relação a valor geral.....	G10
Figura 28 – Estatística descritiva CSGA 4B.....	G10
Figura 29 – Estatística descritiva CPOG 4B.....	G11
Figura 30 – Estatística descritiva CEMC 4B.....	G11
Figura 31 – Estatística descritiva CGGA 4B.....	G11
Figura 32 – Estatística descritiva CPOS 4B.....	G12
Figura 33 – Contactos profissionais inter-ramos.....	G12
Figura 34 – Questão 5A : Resumo estatístico.....	G12
Figura 35 – Pessoa contactada conhecida por via do ESMC.....	G13



Figura 36 – Questão 5B : Resumo estatístico.....	G13
Figura 37 – Estatística descritiva.....	G14
Figura 38 – Estatística descritiva CSGA.....	G14
Figura 39 – Estatística descritiva CPOG.....	G14
Figura 40 – Estatística descritiva CEMC.....	G15
Figura 41 – Estatística descritiva CGGA.....	G15
Figura 42 – Estatística descritiva CGGA.....	G15
Figura 43 – Participação de militares em equipas conjuntas.....	G16
Figura 44 – Questão 6A : Resumo estatístico.....	G16
Figura 45 – Conhecimento por via do ESMC os militares com quem se relacionava profissionalmente.....	G17
Figura 46 – Questão 6B : Resumo estatístico.....	G17
Figura 47 – Questão 6 – Relevância do grau de conhecimento como garante de sucesso da missão.....	G17
Figura 48 – Classificação do desempenho, com base na frequência do ESMC.....	G17
Figura 49 – Classificação global do ESMC.....	G18

Índice de tabelas

TABELA 1 - MODELO DE ANÁLISE – RELAÇÃO DIMENSÕES/INDICADORES.....	A1
TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DE MILITARES PELAS DIFERENTES ÁREAS NO IAEFA/IESM.	C1
TABELA 3 – COMPARATIVO DE CUSTOS REFERENTES AO ANO ECONÓMICO DE 2006.....	D1



Resumo

O trabalho aqui realizado tem como objectivo primordial perceber “*As implicações do Ensino Superior Militar Conjunto*”. Para isso seria necessário verificar o estado actual do Ensino Superior Público e particularmente o Ensino Superior Militar na sua vertente de Conjunto. Esse estado actual está intimamente correlacionado com o Paradigma de Bolonha regulado por documentação legal enquadrante vária.

Perante tais desenvolvimentos, foi necessário perceber em que medida a estrutura curricular dos cursos foi adequada aos novos parâmetros avaliativos e temporais no respeitante à carga horária necessária por disciplina.

Foi ainda necessário pesar o valor dos diversos recursos colocados à disposição, no sentido da criação das condições para a implementação do Ensino Superior Militar Conjunto. Sendo assim, foram analisados os recursos humanos, materiais e financeiros no status quo pré e pós Bolonha.

Identificou-se a existência de culturas organizacionais e bem assim, a sua transposição para o meio militar. Aquilatou-se da possível agregação cultural proveniente dum Ensino Conjunto e, por análise agregadora de todos os factores atrás enumerados, verificou-se da pertinência do Ensino Superior Militar Conjunto.

Por fim, foram apresentadas algumas recomendações visando o debelar de alguns desvios identificados.



Abstract

The work done here primarily aims at perceiving "Implications of Higher Military Joint Education." This would require checking the current state of public higher education and particularly higher education in the side of Military Compound. This current status is closely correlated with the Bologna Paradigm regulated by various legal documents.

Given these developments, it was necessary to realize the extent to which the curricular structure of the courses was appropriate to the new parameters of evaluation and time as regards the workload required by discipline.

It was also necessary to weigh the value of various resources made available for the creation of conditions for the implementation of the Higher Military Compound. Therefore, we analyzed the human, material and financial status quo before and after Bologna.

The study identified the existence of organizational cultures as well as, its implementation in the military. To assess possible aggregation of cultural education from a set, and aggregate analysis of all factors listed above, there was the relevance of Higher Military Compound.

Finally, we presented some recommendations to address the risk of identified deviations.



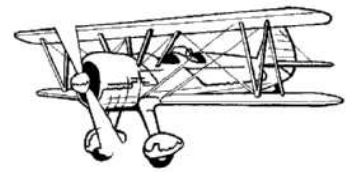
Palavras-chave

Culturas Organizacionais, Currículo, Economias de escala, ECTS, Ensino Superior Militar Conjunto, Espaço Europeu do Ensino Superior, Instituto de Estudos Superiores Militares, Plano de estudos, Processo de Bolonha, Recursos Humanos, Recursos Financeiros, Recursos Materiais, Valor acrescentado.



Lista de abreviaturas

AFA – Academia da Força Aérea
AEA – Área de Ensino de Administração
AEEFA – Área de Estudo Específico da Força Aérea
AEO – Área de Ensino de Operações
BA1 – Base Aérea N.º1
CAD – Comando e Administração
CBC – Curso Básico de Comando
CEMC – Curso de Estado Maior Conjunto
CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CESM – Conselho do Ensino Superior Militar
CGGA – Curso Geral de Guerra Aérea
CIFFA – Comando de Instrução e Formação da Força Aérea
CISDI – Centro de Investigação e Segurança de Defesa e Investigação
CLAFA – Comando da Logística da Força Aérea
CNI – Contexto Nacional e Internacional
CPOG – Curso de Promoção a Oficial General
CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior
CSGA – Curso Superior de Guerra Aérea
DCOM – *Deputy Commander*
ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System
EF – Emprego de Forças
ESMC – Ensino Superior Militar Conjunto
EHEA – *European Higher Education Area*
FA – Força Aérea Portuguesa
FFAA – Forças Armadas Portuguesas
GNR – Guarda Nacional Republicana
IAEFA – Instituto de Altos Estudos da Força Aérea
IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares
NATO – *North Atlantic Treaty Organization*
RFA – Regulamento da Força Aérea
TC – Técnicas de Comunicação
TII – Trabalho de Investigação Individual



“ ...

*Mas, tudo vem de Deus,
Origem sem origem,
Princípio sem princípio algum.*

... ”

(Paulo, 2007: 47)



Introdução

O Ensino Superior Militar, tal como o Ensino Superior em geral, encontra-se numa fase de adaptação a novos programas e currículos decorrente da aplicação do Paradigma de Bolonha. Este Paradigma visa privilegiar o saber fazer em detrimento dum ensino teorizado, menos virado para o mercado global que enfrentamos.

A instituição militar, para além da especificidade que encerra, está hoje perfeitamente identificada com a sociedade civil, advogando para si os mesmos pressupostos no domínio do saber.

Com o desenvolvimento exponencial de novas tecnologias que obviamente têm o seu campo de aplicabilidade nas Forças Armadas (FFAA), cada vez mais assistimos a campos do saber com um espectro de aplicação diversificado.

Perante os pressupostos anteriormente apresentados, urge equacionar “*As implicações do Ensino Superior Militar Conjunto*”, percebendo até que ponto e em que medida é que este paradigma faz sentir a sua influência.

Porque se vai estudar o Ensino Superior Militar Conjunto (ESMC) e tendo em atenção os devidos condicionantes a que um trabalho deste tipo impõe, o universo de estudo será o Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), visto ser aqui a formação dos Oficiais Superiores e Generais das Forças Armadas nas vertentes de Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e Curso de Promoção a Oficial General (CPOG). Para além da restrição atrás imposta, o âmbito de estudo visará os Oficiais da FA entre os anos escolares de 04/05 e 08/09, de forma a possibilitar acções comparativas.

Para a elaboração deste trabalho, seguir-se-á a metodologia definida por Quivy e Campenhoudt (1998). Terá a estrutura de quatro capítulos onde se procurará desenvolver os conceitos inerentes ao tema.

Neste sentido, o Trabalho de Investigação Individual que seguidamente se desenvolve, pretende dar resposta à seguinte questão central:

- *O Ensino Superior Militar Conjunto traz valor acrescentado à organização Força Aérea, tanto na vertente organizacional como na vertente individual?*

Para procurar dar resposta a esta questão, construiu-se um modelo de análise que se baseou num conjunto de conceitos, suas dimensões e nos indicadores utilizados para estudar essas mesmas dimensões. Na figura 1 é apresentada a relação entre conceitos, dimensões e indicadores de forma esquemática que se poderá relacionar particularmente por consulta à tabela 1 do Anexo A.

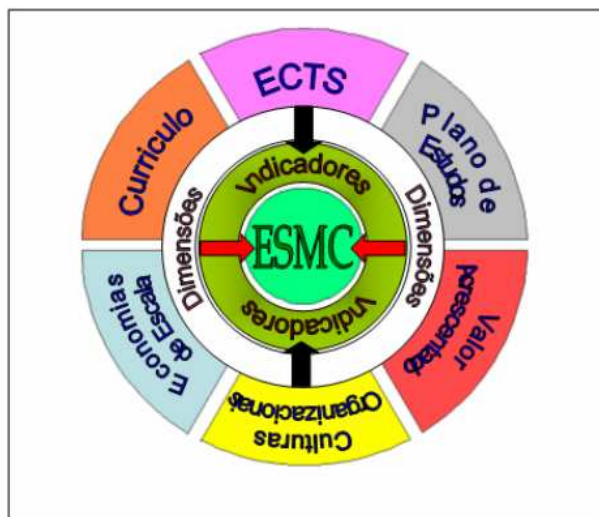


Figura 1 - Modelo de análise

Derivando desta questão central e no sentido de abordagens diferenciadas pelas dimensões em estudo, surgiram as seguintes questões a que se procurará dar resposta:

Q1: *Em que medida o Processo de Bolonha influenciou a estrutura curricular dos cursos ministrados no IESM?*

Q2: *Do ponto de vista meramente economicista, o Ensino Superior Militar Conjunto favorece a existência de economias de escala no que respeita aos recursos humanos, materiais e financeiros?*

Q3: *O Ensino Superior Militar Conjunto contribui para uma aproximação positiva das culturas organizacionais militares?*

Q4: *Em que medida a existência do Ensino Superior Militar Conjunto pode **influenciar** o desempenho profissional individual, nas vertentes de chefia superior e intermédia na FA bem como na contribuição para a preparação dos quadros superiores de forma a integrarem estruturas de âmbito conjunto e combinado?*

Q5: *Quais os ganhos efectivos para a organização FA da existência do Ensino Superior Militar conjunto?*

De acordo com o modelo de análise, são levantadas as seguintes hipóteses que se procurará dar resposta na conclusão, fazendo uso dos indicadores expressos na tabela 1:

H1 – Os cursos ministrados no IESM estão adequados ao Processo de Bolonha.

H2 – Os custos médios anuais do antigo Curso Geral de Guerra Aérea (CGGA), aos valores actuais, são superiores aos custos que a FA suporta para a formação, no IESM, dos seus oficiais alunos do CPOS.



H3 – A frequência dos cursos no IESM, facilita uma aproximação entre a cultura organizacional da Força Aérea e a cultura organizacional dos outros ramos.

H4 – O desempenho dos Oficiais Superiores da FA é positivamente influenciado pelo Ensino Superior Militar Conjunto, nomeadamente quanto à sua participação em estruturas conjuntas e combinadas.

O primeiro capítulo deste trabalho procurará introduzir o mesmo, fazendo um enquadramento legal do ESMC tanto nos desenvolvimentos consequentes com o Processo de Bolonha como no respeitante à estrutura curricular dos cursos ministrados no IESM. Ao segundo capítulo, caberá evidenciar os recursos associados ao ESMC nas suas diversas vertentes. Ao terceiro capítulo está reservada a definição de cultura organizacional no meio militar bem como a sua associação ao conceito de agregação cultural a que poderá propiciar. No quarto capítulo, efectuar-se-á uma análise global das hipóteses levantadas sendo que serão testadas recorrendo a inquéritos e entrevistas, podendo-se retirar daí respostas a essas mesmas hipóteses verificando se são ou não refutáveis.

No decorrer das conclusões, será efectuada a síntese a este trabalho bem como o apontar de contributos trazidos ao conhecimento na temática em causa. Por fim serão levantadas algumas recomendações ou métodos a utilizar de forma a obviar problemas ou desvios identificados.



Corpo de conceitos operativos

Valor acrescentado: Comparação de ganhos efectivos. (vide Anexo B).

Economias de escala: Economia de escala é aquela que procura um modelo de organização que maximize os resultados sem que para isso represente um aumento paralelo dos factores produtivos.

Culturas organizacionais: Definem-se como um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra.

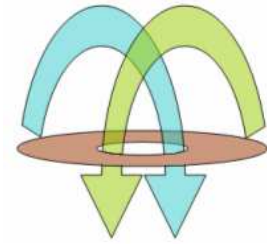


Figura 2 - Conceitos

1. Enquadramento legal do ESMC.

a. Processo de Bolonha

Falar hoje de Ensino Superior Público Militar é acima de tudo ter em mente que esta vertente de ensino superior está directamente enquadrada com o preceituado para o Ensino Superior em geral. Desta forma, o Ensino Superior na sua vertente Militar está devidamente ratificado e perfeitamente ordenado através de diplomas legais próprios que advêm de outros diplomas de cariz mais globais. Assim sendo, neste prelúdio aos capítulos estruturantes, pretende-se especificar o ordenamento legal que enquadra o Ensino Superior Militar como um par entre as Universidades e Politécnicos do nosso país. Em seguida é apresentada a fita do tempo respeitante às fases por que passou a implementação do Paradigma de Bolonha no universo do ensino superior em Portugal.

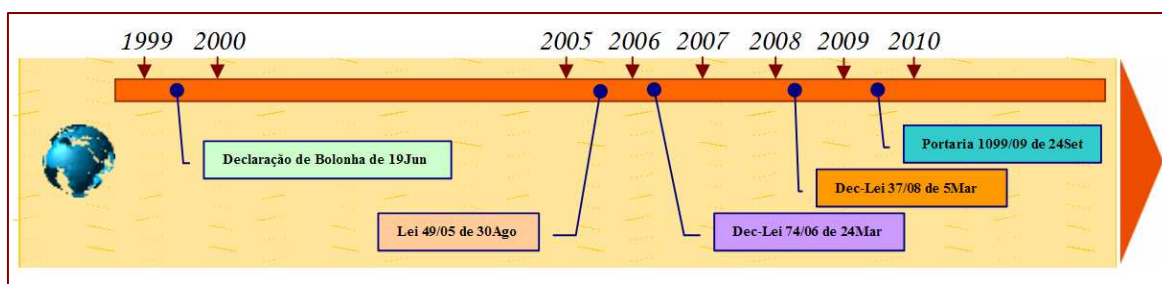


Figura 3 - Friso Cronológico da implementação do Processo de Bolonha em Portugal

A Declaração de Bolonha de 19 de Junho de 1999, que veio dar origem ao Processo de Bolonha, surgiu duma reunião, na cidade com o mesmo nome, entre vinte e nove países europeus. Esta declaração visava a criação duma *European Higher Education Area* (EHEA) onde a educação deveria ser o pilar fundamental das sociedades modernas após a implementação de reformas nos respectivos sistemas de ensino. Quando os Ministros da Educação dos países signatários ratificaram esta Declaração, estavam implicitamente a reconhecer que o espaço europeu a que pertenciam experimentava uma constante mudança. Esta mudança ia no sentido de que a livre circulação de cidadãos conduziria ao surgimento de novas oportunidades, visando estas um desenvolvimento económico e cultural comum. Em suma, este princípio visava equiparar os graus académicos no espaço europeu permitindo fácil empregabilidade para os novos diplomados bem como para indivíduos já no mercado de trabalho.

Os novos currículos pós Bolonha serão compostos por duas fases: a fase pré-licenciatura e a fase pós-licenciatura em que ambas as fases são compostas por um número



bem determinado de *European Credit Transfer and Accumulation System* (ECTS) que as caracterizam.

A Lei n.º 49/2005 de 30 de Agosto, como 2.ª alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e 1.ª alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior, veio alterar o âmbito e os objectivos do Ensino Superior, modernizando-o e adaptando-o aos novos tempos em que as escolas estão mais abertas à sociedade, pactuando dos seus interesses, necessidades e expectativas bem como incentivando a aprendizagem contínua e globalizada. Estabelece novos critérios de acesso ao Ensino Superior para situações particularizadas. Organiza a formação em sistemas de ECTS contemplando nestes todas as cargas horárias despendidas pelos alunos para a elaboração das diferentes componentes. Globaliza a mobilidade dos alunos entre sistemas e subsistemas de Ensino Superior, tendo como premissa a existência desses ECTS. Ao artigo 13.º, são aditados três novos artigos com os números 13.º-A, 13.º-B e 13.º-C onde são definidos os graus académicos de acordo com a nova estrutura curricular, alargada aos países signatários da Declaração de Bolonha. Em suma, transporta toda a tipologia do Processo de Bolonha para o ordenamento jurídico interno, materializado no diploma da Lei de Bases do Sistema Educativo.

O Decreto-Lei n.º 74/2006 de 24 de Março vem proceder à regulamentação do disposto no diploma referido anteriormente, particularmente no que concerne aos ciclos de estudo; princípios gerais dos processos de acreditação de cursos como processo de verificação do preenchimento dos requisitos exigidos para a sua criação e funcionamento (vide Título III do diploma); reorganização de cursos em funcionamento; regras transitórias a adoptar para a criação de novos ciclos de estudos até à criação e entrada em funcionamento da agência de acreditação e regras a adoptar para alterações aos planos de estudo dos cursos.

O Decreto-Lei n.º 37/2008 de 5 de Março, veio transpor para o âmbito dos estabelecimentos de Ensino Superior Militar os princípios consagrados no diploma anteriormente especificado, de forma a que todos os ciclos de estudo estejam de acordo com os princípios jurídicos ali preceituados, bem como advogar que esses estabelecimentos deverão ser objecto de futura avaliação no que diz respeito ao seu funcionamento. Este diploma estabelece ainda a criação dum Conselho do Ensino Superior Militar (CESM), a funcionar na dependência directa do Ministro da Defesa Nacional, e tem nas suas atribuições, para além de outras, a incumbência da análise aos pedidos de registo de adequação de cursos em funcionamento (Art.º 29, n.º3 al. d). De acordo com entrevista transcrita no Anexo H, a acreditação somente pode ser requerida a cursos conducentes a



um grau de ensino, tal como estabelecido no Decreto-Lei n.º 74/2006 de 24 de Março. Assim, somente o CEMC está nesta situação, ou seja, requerido o grau de mestre. Quanto à adequação ao Paradigma de Bolonha, não foi elaborado requerimento nesse sentido para o CESM, sendo que somente o CPOS foi, na prática, adequado. Aquele diploma estabeleceu como meta de funcionamento do paradigma de Bolonha nos estabelecimentos de Ensino Superior, o ano escolar de 2009/2010 devendo após essa data serem esses estabelecimentos alvo de avaliação em relação ao seu funcionamento.

A Portaria n.º 1099/2009 de 24 de Setembro vai relacionar as designadas especialidades dos vários ramos das FFAA e da Guarda Nacional Republicana (GNR) com os graus académicos estabelecidos no Decreto-Lei n.º 37/2008. Assim, no que concerne à Força Aérea, o artigo 1.º n.º 4 elenca as especialidades que conferem o grau de Mestre, o artigo 2.º n.º 4 define as Áreas de Formação conducentes ao grau de Licenciado e o artigo 3.º n.º 3 refere-se ao Ensino Superior Politécnico que em todas as suas vertentes confere o grau de Licenciado.

Todos os documentos atrás enunciados representam o corpo jurídico que ratifica e coloca em prática as directrizes estabelecidas pelo grupo de políticos na Declaração de Bolonha. Por este facto, tendo em atenção as linhas gerais do processo, também o Ensino Superior Público Militar sofre a devida adaptação e consequentemente conduz os seus alunos para um ensino integrador, onde os Planos de Estudo sejam um instrumento agregador das diversas sensibilidades componentes do ESMC.

b. Estrutura Curricular (IESM)

Nesta secção analisar-se-á a estrutura curricular dos cursos ministrados no IESM bem como a sua necessária adaptação à nova realidade legal. Pretende-se evidenciar o papel dos desenvolvimentos relacionados com o Processo de Bolonha para a organização presente dos Planos de Estudo do Ensino Superior Militar. Para além desses desenvolvimentos, a efectiva aplicação do Paradigma de Bolonha implica mais tempos escolares nos currículos dos alunos do IESM pertencentes aos vários ramos das FFAA.

Tal como foram atrás abordadas, as questões da adequação e da acreditação são de vital importância para a credibilidade e aceitabilidade do ESMC no panorama do Ensino Superior em geral. Neste sentido, haverá que seguir todos os trâmites processuais expressos no ordenamento jurídico, conducentes a essa efectiva credibilização. Todos os desenvolvimentos técnicos e necessariamente políticos estão vertidos nos mais diversos diplomas já referenciados neste trabalho e enunciados na bibliografia do mesmo. Contudo,



há que evidenciar a Portaria n.º 1099/2009 visto ser este diploma que agrega todos os diplomas afins e, para além de estabelecer metas de aplicabilidade do Paradigma de Bolonha, ainda define os graus em relação aos cursos ministrados no ESM.

No que concerne ao IESM, os seus cursos, não se encontram na totalidade adequados ao Paradigma de Bolonha, tal como explicitado na entrevista em Anexo H. Foi dito que somente o CPOS evidenciava essa adequação. Esse processo é manifesto na relação existente entre os tempos lectivos e os tempos atribuídos a estudo não presencial. Por comparação entre os processos de curso do ano lectivo transacto e o CPOS presente, podem-se retirar as conclusões que suportam tal adequação. Contudo, a mesma somente poderá ser cabalmente verificada quando da avaliação efectuada por parte das entidades competentes para o efeito que neste caso será o CESM.

Um aspecto digno de directa referência neste contexto é a competência de definição da relação existente entre carga horária e o número de ECTS correspondente. Desta forma, e de acordo com o preceituado no artigo décimo do Decreto-Lei n.º 37/2008 de 5 de Março, cabe ao Comandante ou Director do estabelecimento de ensino superior militar a competência para a aplicação do regulamento de aplicação do sistema de créditos curriculares. Tal como referido na entrevista em Anexo H, não foi elaborado o pedido de adequação dos cursos visto esse processo estar dependente da conferência de grau académico. Contudo, é do interesse do IESM requerer a acreditação do CEMC como conferente do grau de mestre.

Quanto à relação tempos lectivos versus unidade de ECTS, essa está definida na medida de 25:1, como expresso na entrevista acima mencionada.

Por todos os condicionalismos apontados anteriormente e também pelas necessárias adaptações respeitantes às naturais evoluções tecnológicas e dos diversos campos do saber, não serão comparáveis os currículos estabelecidos para os diferentes cursos, nomeadamente a estrutura de carga horária visto estar condicionada à atribuição de ECTS. Contudo, na globalidade, a duração dos mesmos manteve-se inalterável, ou seja, um ano lectivo.

Todas as temáticas abordadas ao longo deste capítulo serão trabalhadas de forma integrada ao longo do capítulo quarto, onde se procurará validar as hipóteses levantadas sobre o assunto em causa.



2. Recursos humanos, materiais e financeiros associados ao ESMC.

O capítulo segundo deste trabalho de investigação vai centrar a sua atenção sobre os recursos despendidos pela FA como suporte à formação dos seus futuros oficiais gerais e superiores bem como os custos inerentes à formação complementar consubstanciada no CEMC. De acordo com as dimensões económicas e financeiras passíveis de serem estudadas, levantou-se a questão Q2 tal como referida na introdução a este trabalho. Tal como esta questão, também todas as outras têm a particularidade de congregarem um conjunto de conceitos e dimensões que visarão dar resposta à questão central, consequentemente contribuirão para as conclusões a inferir sobre a temática central em causa. Esta questão servirá assim de fio condutor para as diferentes abordagens em estudo ao longo deste capítulo. Posteriormente, e por utilização de indicadores financeiros tais como documentos de suporte de custos e bem assim por uma atitude comparativa, inferir-se-á sobre a questão em concreto que permitirá testar a hipótese H2, confirmando-a ou refutando-a.

Para uma melhor compreensão sobre as questões abordadas neste capítulo, proceder-se-á a uma compartimentação por secção onde se estudarão as dimensões em causa nos dois universos comparativos que são o antigo Instituto de Altos Estudos da Força Aérea (IAEFA) e o IESM.

Ao longo da análise dos recursos afectados a cada Instituto, serão negligenciados alguns custos que, ou pela sua baixa importância ou pelo peso relativo em relação a factores comparativos, são desprezáveis. Também outros custos, nomeadamente de formação ou refrescamento formativo, são considerados como não comparativos, visto em qualquer das situações serem de vital interesse para a formação do Corpo Docente.

Em seguida, serão abordados os recursos nas suas três vertentes, afectáveis à formação nas duas instituições em estudo, como factores comparativos.

a. Estudo da afectação dos recursos humanos, materiais e financeiros no IAEFA.

O IAEFA, como Instituto formador dos Oficiais Superiores e Oficiais Gerais da FA estava inserido num complexo onde coabitavam a Academia da Força Aérea (AFA) e a Base Aérea N.º1 (BA1). Como Instituto, era dotado tanto de autonomia financeira, em que a execução estava a cargo da BA1, como de autonomia pedagógica, estando directamente dependente do Chefe do Estado Maior da Força Aérea (CEMFA). O Instituto tinha um



Corpo Docente próprio distribuído pelos departamentos dos cursos que ali se ministravam. Na sua totalidade, incluindo Direcção, corpo docente, directores de cursos, serviço de apoio e órgãos de apoio estavam ali colocados 34 militares dos quais seriam: 1 Tenente-General, 1 Major-General, 1 Coronel, 1 Tenente-Coronel e 13 posições de Tenente-Coronel ou Major. Há ainda a considerar três Capitães ou Subalternos, dois Sargentos, seis Praças e seis Civis. Todo este elenco pode ser consultado no Anexo C a este trabalho. A estrutura directiva do IAEFA era compreendida por um Director (Tenente-General Piloto Aviador) e um Sub-Director (Major-General Piloto Aviador). Quanto ao Corpo Docente, este era composto por 14 elementos onde neste número não está considerado o facto de que por inerência, o Director do Curso Superior de Guerra Aérea (CSGA) era o Sub-Director. O restante pessoal enumerado estava adstrito a funções de apoio tanto no serviço como nos órgãos.

Todo o processo de implementação do ESMC passou por fases intermédias, sendo a primeira respeitante à passagem do CSGA para o IESM sobre a nova designação de CPOG. Este processo desenvolveu-se no ano lectivo de 2005/2006. Por sua vez, o antigo curso de promoção a oficial superior, CGGA, decorreu, por última vez no IAEFA no ano lectivo de 2005/2006, passando para o IESM no ano seguinte com a designação de CPOS. Após os cursos terem sido transferidos para o IESM, o Curso Básico de Comando (CBC), curso que constitui condição especial de promoção a Capitão, permaneceu no mesmo local, mas agora sobre a supervisão da AFA. Neste sentido, pode-se afirmar não ter havido a necessidade de permanecer um grupo alargado do corpo docente para fazer face à formação deste curso. Conseguiu-se assim obter economias de escala com professores existentes para o efeito.

Quanto aos recursos materiais despendidos pelo IAEFA no sentido de fazer face aos cursos ali ministrados, esses estavam perfeitamente cobertos pelo orçamento adstrito a esse Instituto. Na sua maioria, consubstanciava-se nos activos ali existentes tal como salas de aulas totalmente equipadas, recursos informáticos, biblioteca e mediateca entre outros.

Quanto aos custos financeiros considerados são tal como no Anexo D a este trabalho, os custos de funcionamento, de funcionamento normal e custos com pessoal docente e não docente. De realçar que o anexo em causa, refere-se aos custos respeitantes ao ano económico de 2006 por ser o primeiro ano em que os cursos passam a ser ministrados no IESM. Se os custos respeitantes ao IAEFA são, apesar de alguns constrangimentos, os custos reais de funcionamento, já os custos apresentados para o IESM, são custos estimados e utilizando o critério percentual, de acordo com o peso



relativo do elenco do corpo discente. Quando se refere como custos estimados, estes na verdade são mais do que isso, ou seja, são os custos apurados e sancionados de acordo com memorando da primeira divisão do Estado Maior, datado de 15 de Novembro de 2005, memorando esse em linha com o Despacho do Ministro da Defesa Nacional.

b. Estudo da afectação dos recursos humanos, materiais e financeiros no IESM.

O IESM, como Instituto Superior, foi criado através de diploma legal (Decreto-Lei n.º 161/2005 de 22 de Setembro) com a missão estabelecida no seu artigo segundo, número um, onde realça o âmbito alargado às FFAA. No seu preâmbulo, o diploma evidencia a relevância de um ensino conjunto onde, para além de possíveis economias de escala, pode-se obter valor acrescentado no que diz respeito à formação comum e conhecimento recíproco, com benefícios futuros não só em exercícios conjuntos como em organizações internacionais, portanto em acções combinadas. Outro aspecto ainda digno de realce é o facto de se alcançar níveis de normalização da instrução e treino e particularmente nas questões doutrinárias comuns. Neste sentido, seria necessário definir as responsabilidades que competiam a cada ramo das FFAA e à GNR na implementação e sustentação do Instituto, visando o alcance dos objectivos preconizados.

No que à FA diz respeito, e em relação aos recursos humanos, estão colocados no IESM 30 militares distribuídos da seguinte forma: 1 Major-General, 5 Coronéis, 6 Tenentes-Coronéis, 6 Majores, 1 Capitão, 5 Sargentos e 6 Praças. A distribuição interna pode ser verificada por análise ao Anexo C. Directamente adstritos ao Corpo Docente estão 3 Coronéis, 6 Tenentes-Coronéis e 4 Majores, perfazendo 13 militares. Há que ter em conta ainda o facto de que o Director do Instituto é um cargo na dependência do Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), em rotatividade pelos ramos, pelo que aos 30 militares da FA ali colocados se pode juntar ainda 1 Tenente-General Piloto Aviador, como Director.

No respeitante aos recursos materiais para apoiarem os cursos em funcionamento no IESM, esses tiveram que ser criados com base em investimento inicial de preparação das instalações. Contudo, esses custos não serão considerados como factor comparativo dos custos associados aos cursos, visto ser um investimento de implementação e não ter sequência futura para além de possíveis substituições pouco onerosas.

Quanto aos recursos financeiros disponibilizados, pela FA, para fazer face ao funcionamento dos cursos no IESM, são aqueles como se apresentam no Anexo D, onde se



compreendem os custos de funcionamento que compreendem custos tais como: água, luz, gás, telecomunicações entre outros; os custos de funcionamento normal onde se incluem os materiais de apoio directamente correlacionados com a formação, (impressos, envelopes, fotocópias, publicações de apoio); os custos de pessoal docente e não docente onde no referido anexo não é apresentado o valor específico, mas o número de elementos ali colocados.

Será aqui de salientar que no respeitante às condições de estadia no IESM para os militares que ali pernoitam serem substancialmente inferiores às que eram oferecidas pela BA1, onde permaneciam. Esta conjectura não deriva de qualquer indicador específico, mas sim de facto inquestionável. Para oficiais alunos do CPOS exigia-se um pouco mais de qualidade nos equipamentos de alojamento. Estes aspectos são aqui trazidos à coacção visto estar-se a tratar dos recursos materiais e financeiros associados para suporte aos cursos no IESM.

Um aspecto a registar é o facto de que no IAEFA, o Corpo Docente era composto por 13 professores. Agora no IESM, esse Corpo Docente da FA é composto também por 13 elementos. Numa primeira abordagem, pode-se referir o ganho negativo em termos de economias de escala, contudo deixar-se-á para uma análise mais abrangente a efectuar no quarto capítulo deste trabalho. Nessa análise será abordado este aspecto, contextualizado com todos factores que foram levados em conta quando tomada a decisão de se colocar este número de professores para apoio não só aos cursos dos militares da FA mas também tendo em conta acções doutrinárias, carga de trabalho e apoio escolar ao universo de alunos existente. Será levado, também, em linha de conta as condições específicas em que esse trabalho é efectivamente desenvolvido.

3. ESMC – Culturas organizacionais e agregação cultural.

a. Culturas organizacionais militares.

Ao falar-se de ESMC, falamos dum ensino que se prevê isso mesmo, *o conjunto*, onde as partilhas far-se-ão aos diversos níveis: cultural, pessoal, logístico e interpessoal. Mas, para se abordar a questão do ESMC tendo como referência fundamental as culturas organizacionais há que definir o conceito tomando por base alguém que dedicou parte do seu tempo na investigação a estas temáticas. Assim, segundo Smircich (1983:339-358) a Cultura Organizacional representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais (padrões de referência que influenciam a forma como as pessoas agem e avaliam os



acontecimentos) aceites e partilhados por todos os membros da organização e que de certa forma a tornam única. É, portanto, um conjunto de características únicas que permite distinguir a organização de todas as outras. Corresponde ao que representa a personalidade no indivíduo e transmite a forma como os membros da organização se comportam de acordo com o sistema de valores vigente. Digamos que numa construção matricial das organizações, os factores que concorriam para uma caracterização cultural, construíam o alicerce fundamental para a sustentação e crescimento organizacional.

Perante o conceito definido anteriormente, exige-se a identificação da existência dum conjunto de valores e modos de estar, dependentes das funções específicas de cada ramo. Não é certamente inusitado questionar em que medida as especificidades tecnológicas e consequentemente as características profissionais dependem daquelas funções específicas. Com base nalguns autores procurou-se trazer alguma luz ao conceito de cultura organizacional e transportar este para o seio da organização militar, identificando algumas especificidades que as caracterizam.

Quando se faz referência às funções específicas de cada ramo, tem-se em atenção as suas valências tecnológicas e tudo o que isso acarreta na vivência dos seus militares. Pensemos, por exemplo num elemento de cada ramo das FFAA. Pelas vicissitudes do meio que cada ramo utiliza, será normal a formação das personalidades de acordo com esse meio e as restrições que isso impõe. O mar, por exemplo, é uma rua imensa. Contudo, restritiva ao meio quando nele se navega. Um aspecto relevante realçado na entrevista concedida e expressa no Anexo E, prende-se com o relacionamento existente entre os diversos níveis hierárquicos, por exemplo. Necessariamente, o tipo de relacionamento está, de certa forma, condicionado pelas exigências de índole técnico-profissionais, disse. Assim, os condicionalismos são, por exemplo, do tipo profissional e funcional, para além, bem entendido, de hierárquicos. Logicamente, também a especificidade das funções adstritas ao Exército Português impõem algum cunho particular no respeitante à cultura organizacional caracterizadora deste ramo das FFAA.

Outro aspecto digno de registo é a hipotética relação entre culturas organizacionais e a sua influência nos desempenhos. Empresas existem, nos nossos dias, que fomentam a participação dos seus colaboradores em actividades organizadas, no sentido da congregação de personalidades diferenciadas em torno duma cultura comum. Este tipo de actividades, para além do objectivo da confraternização entre os seus colaboradores visa também a criação duma concomitância comum que potenciará os laços de amizade e funcionará como facilitadora de relações profissionais profícuas. Estamos aqui a potenciar,



não só os aspectos do bem estar e o moral, mas também as questões da normalização e da disciplina doutrinária.

A relação entre as culturas organizacionais militares e os desempenhos, para o estudo em questão, está condicionada ao ESMC. Ou seja, será necessário verificar em que medida é que os desempenhos estão ou não condicionados pelo facto da participação dos militares no ESMC. O emprego dos militares, ali formados, em missões conjuntas e combinadas, poderá ser um barómetro da relevância do ESMC, partindo do pressuposto que este contribuiu não só para o conhecimento comum, mas também para uma aproximação das culturas organizacionais.

Para se perceber da pertinência do conceito de cultura organizacional militar, há que reforçar a ideia de que já outros se debruçaram sobre esta temática. Como tal, pode-se realçar o que foi dito por Matos (2008:8) quando trouxe à coação este assunto abordado por Borges (2003:1,2) em que o aluno militar, para além de adquirir os conhecimentos necessários à arte de comandar, ainda está sujeito ao processo de *aculturação militar*. Este processo, não será mais do que a transmissão dos valores subjacentes ao meio militar em que se insere. Os recursos humanos são, de facto, o bem mais precioso das organizações. Neste sentido, há que perceber em que medida essa aculturação contribui de forma positiva para acrescentar valor à estrutura psicológica e de personalidade da formação do militar.

As transformações sofridas pelo Ensino Superior em geral e pelo Ensino Superior Militar em particular, são decorrentes de factores vários nomeadamente os conceitos subjacentes ao levantamento e implementação do Paradigma de Bolonha. Tal como foi dito anteriormente sobre este paradigma, as mudanças por ele preconizadas visavam a possibilidade, tanto dos alunos como dos elementos já formados, poderem ser móveis dentro do espaço europeu sem com isso sofrerem qualquer penalização no respeitante à sua formação. Um aspecto a ter em conta com este tipo de política para o ensino será o facto de que um conjunto de currículos comuns ou afins conduzirá a uma necessária aproximação das culturas, entenda-se culturas cognitivas. Quando transpomos estes conceitos para o interior da organização militar e nomeadamente para o subgrupo do ESMC, somos tentados a reconhecer o mérito que poderá conter a política de aproximação das culturas organizacionais militares por via desse mesmo ensino. Sobre este assunto, o Decreto-Lei 37/2008 de 5 de Março, no seu preâmbulo estabelece o seguinte: “*O processo de mudanças aceleradas que caracteriza a sociedade dos nossos dias e o facto de as Forças Armadas serem, cada vez mais, chamadas a actuar em cenários de grande complexidade, em contexto de missões conjuntas e combinadas, tornam imperioso reforçar a coordenação do*



ensino superior público militar através de uma visão integrada e coerente, capaz de forjar consensos sólidos e estáveis...”(Diário da República, 1.^a série — N.º 46 — 5 de Março de 2008. p. 1382). Esta visão integrada e coerente pressupõe, numa última instância, uma agregação cultural que permitiria à organização militar funcionar como um todo bem coerente. Todo este edifício estrutural está bem suportado legislativamente e confluyente para os objectivos fulcrais de congregação cultural, como se pode comprovar com o diploma que institui o IESM que está perfeitamente em linha com o atrás referido no Decreto-Lei 37/2008. Para aquilatar desta realidade, foram levantados inquéritos, em Anexo F, aos militares que participaram nesse tipo de ensino, de forma a perceber a sensibilidade comum sobre a aproximação cultural veiculada pelo ESMC. Estes inquéritos, tendo em atenção o que atrás foi dito, e particularmente o veiculado no diploma legal referenciado, visam dar resposta à questão número quatro, nomeadamente no que diz respeito à participação em acções conjuntas e combinadas.

b. Agregação cultural veiculada pelo ESMC.

Para fundamentar as conclusões a tirar sobre a temática versada neste capítulo, foram levantadas duas questões (questão número três e questão número quatro) cujas respostas visarão um cabal esclarecimento sobre as tendências a verificar, com base em instrumentos científicos que permitirão testar as hipóteses H3 e H4. Essas tendências serão consubstanciadas nos resultados de inquéritos aos militares que frequentaram os últimos cursos leccionados no IAEFA, mas, de uma forma especial, as avaliações efectuadas pelos últimos três CPOG, CEMC e CPOS, visto estes cursos já serem originários do IESM, portanto, poderem ser efectivamente conotados com o ensino conjunto e serem detentores da nova experiência integradora. Para além dos inquéritos atrás referenciados, também essas tendências poderão ser verificadas ou não em entrevista expressa no Anexo E a este trabalho.

Há que realçar o pormenor de que para além do CPOG e do CEMC em que são leccionados na sua totalidade em ESMC, o CPOS, como grande curso em dimensão, em comparação com os demais, bem como curso de charneira para a formação de Oficiais de Estado Maior, somente tem um período efectivo em conjunto de cerca de três meses. Contudo, e por análise ao currículo da parte conjunta dos cursos, pode-se inferir da concomitância cultural que se pretendeu atribuir quando se estabeleceu aquela grelha disciplinar. É exemplo disso, os trabalhos realizados sobre a temática da componente operacional, onde os diversos conhecimentos tiveram a necessária agregação.



De forma a poder dar-se resposta ou clarificar ideias sobre o que atrás foi dito no respeitante aos desempenhos profissionais individuais bem como a hipotética contribuição do ESMC na preparação para a integração de militares em acções conjuntas e combinadas, foram colocadas questões ao grupo de cursos atrás enumerado, através de inquérito em Anexo F cuja análise está vertida no Anexo G. Para além disso caberia ainda reter a percepção que os militares que ao mais alto nível participaram neste tipo de missões, têm sobre toda esta temática. O objectivo fundamental visado será a agregação cultural de toda a organização militar que se traduzirá em ganhos aos diferentes níveis. A entrevista ao Senhor General Pinheiro (antigo DCOM do *Joint Force Command Lisbon*) teve a particularidade de trazer alguma luz a estes assuntos, a qual será explicitada no capítulo quarto deste trabalho.

4. Pertinência do ESMC face às várias dimensões em estudo.

Aqui será onde todos os conceitos serão relacionados tendo por base as dimensões em estudo, partindo dos indicadores referenciados. Este relacionamento visará responder à questão central e consequentemente tirar conclusões em relação à pertinência do ESMC. Essa pertinência visa esclarecer a actualidade das questões levantadas na introdução a este trabalho.

Ao longo dos três capítulos anteriores, foram escalpelizadas as diferentes abordagens que conduziram à colocação no terreno do que hoje se denomina como EHEA tal como preceituado na Declaração de Bolonha. Esse paradigma sofreu vários desenvolvimentos no espaço europeu compreendido pelos países que lhe deram corpo. Portugal não escapou à regra e como se pode observar pela resenha histórica efectuada no capítulo um deste trabalho, os desenvolvimentos foram vários, adaptando uma nova realidade ao ordenamento jurídico já existente na área do ensino superior público.

Outro aspecto a ter em conta e que correlaciona as temáticas abordadas pelos capítulos anteriores é o espírito da própria lei. O legislador, quando produziu os diplomas de suporte à colocação em prática do Paradigma de Bolonha, pensou em todas as suas vertentes e materializou-as de acordo com novas iniciativas legislativas que conduziram ao estado actual. Situação essa que procurou minimizar os recursos afectados ao ESMC, visando uma máximização de eficiência, ou seja, o fazer as coisas bem e, eficácia que tinha como objectivo uma agregação cultural, por um lado e racionalização de recursos, por



outro. Todo este edifício cognitivo está perfeitamente alicerçado nos diplomas legais que conduziram à implementação do ESMC.

Os Planos de Estudo, na adaptação ao Paradigma de Bolonha, só foram, numa primeira instância, adequados na vertente dos ECTS, não conferindo os cursos assim adaptados qualquer grau académico.

Há que realçar o facto de que o ano lectivo de 2009/2010 é, por assim dizer, o ano zero, ou seja a linha de partida para a verificação do modelo e consequentes adaptações e reorganizações a possíveis desvios que possam vir a ocorrer.

Tal como foi cabalmente explanado no capítulo um deste trabalho, o Processo de Bolonha veio atribuir mais tempos escolares, por disciplina. Neste sentido, e visando a efectiva adequação dos cursos ministrados no IESM, estes sofreram as devidas reformulações para estarem em linha com o status quo em vigor. Contudo, há que referir que somente foi requerida a acreditação ao grau de mestre para o CEMC. Quanto à adequação, somente o CPOS está perfeitamente ajustado podendo isso ser verificado, para além da entrevista em Anexo H, por análise aos currículos pré e pós Bolonha. Há que referir ainda a necessária avaliação, aos cursos, por parte da entidade competente. É ainda pertinente referir que todo este desiderato se encontra em processo de conclusão. Por tudo o que se disse, pode-se concluir que a estrutura curricular dos cursos foi, em grande medida, influenciada pelos desenvolvimentos do Processo de Bolonha. Perante o referido, a hipótese número um está, em grande parte, confirmada, necessitando da verificação dos desenvolvimentos futuros.

Em relação à questão número dois, cuja temática foi trabalhada ao longo do capítulo dois, esta pretendia avaliar as economias de escala nas suas três vertentes: recursos humanos, materiais e financeiros. Sendo assim, e por análise ao Anexo C a este trabalho, pode-se verificar que o IAEFA tinha, na sua estrutura 34 militares dos quais 14 pertencentes ao corpo docente. Quanto ao IESM, militares da FA são 30 dos quais 14 pertencentes ao Corpo Docente. Assim, do ponto de vista dos recursos humanos, não se vislumbra um ganho efectivo em termos de economia de escala. Contudo há que ter em conta a diversidade funcional adstrita ao corpo docente aí colocado, bem como o universo de alunos que lhe estão confiados.

No respeitante aos recursos materiais, não existe diferença a assinalar para além do que foi referido ao longo do capítulo.

Para os recursos financeiros, por análise ao Anexo D, e de acordo com o referido no capítulo respectivo, o IESM apresenta-se mais oneroso do que o IAEFA, principalmente no



respeitante aos custos de alimentação e alojamento bastante mais elevados. Perante o que foi analisado ao longo do capítulo dois e de acordo com a documentação de suporte, à questão número dois está associada uma resposta negativa. Na mesma linha de razão, pode-se afirmar que a segunda hipótese será não confirmada. Contudo, há que proceder à afectação dos proveitos inerentes à formação comum.

Há que explicitar que a hipótese anterior visa somente a comparação entre os dois grandes grupos de alunos do ESMC: o antigo CGGA e o CPOS. Apesar da hipótese se referir somente a estes grupos, facilmente se compreenderá que com base nos custos totais poder-se-á inferir os custos per cápita e assim chegar a conclusões genéricas. Como atrás foi referenciado, este segundo capítulo está relacionado com o primeiro visto estar no espírito da lei a racionalização de recursos como questão secundária à criação de um espaço de ensino superior onde um conjunto de aspectos organizativos e estruturais se colocava no primeiro nível prioritário.

No capítulo terceiro, tendo como base de sustentação a existência de culturas organizacionais diferenciadas, procurou-se reflectir sobre o papel do ESMC no sentido de contribuir para uma necessária agregação cultural que permitirá, tal como referido no prólogo do Decreto Lei n.º 161/2005, possibilitar uma real normalização da doutrina de instrução e treino que contribuirá para um maior sucesso em acções conjuntas e combinadas futuras. Nesta linha de pensamento, foi colocada a questão número três a qual procura saber em que medida o ESMC contribui para a tão almejada agregação cultural aí especificada. Perante tal questão, foi levantada a hipótese também com o mesmo número que afirma a agregação cultural pela frequência do ESMC no IESM.

No respeitante à veracidade da existência do conceito de culturas organizacionais diferenciadas em meio militar, esse foi validado tanto pela entrevista em Anexo E bem como pelo inquérito efectuado (Anexo F). Se na entrevista foi-lhe atribuída uma associação técnico-profissional, no inquérito foi mais generalista e o resultado foi esmagador. O reconhecimento da existência de culturas organizacionais militares é ainda associado a um processo de aculturação militar.

Quanto ao conceito de agregação cultural desenvolvido na segunda metade do capítulo terceiro, este resulta, não só da existência de culturas militares diferenciadas, mas também do propósito do ESMC.

Perante a questão se o ESMC representa uma mais valia, o entrevistado da entrevista em Anexo E respondeu afirmativamente visto adquirirem uma visão mais alargada das organizações e diferentes interacções com os outros ramos. Quanto ao



afastamento entre culturas organizacionais inter ramos, no inquérito, os inquiridos apontam para um maior afastamento entre a FA e o Exército talvez devido a uma menor participação em acções conjuntas. Quanto à existência do ESMC no IESM, o entrevistado afirmou ser uma mais valia em acções conjuntas e combinadas visto *“proporcionar oportunidades de aprendizagem e trabalho conjunto bem como fóruns que estimulam a discussão e, consequentemente, a percepção da realidade individual para integrar o conjunto”*.

No respeitante ao questionário efectuado a antigos alunos da FA, o tempo de interacção entre elementos dos outros ramos em ambiente académico situou-se em quatro meses. Já fora desse ambiente rondou os dois meses e meio. Quanto a contactos profissionais inter ramos, a quase totalidade respondeu afirmativamente (91%). Já se esses contactos tiveram interlocutores conhecidos por via do IESM, o resultado pareceu pouco animador (22%). Contudo isso deve-se ao facto dos cursos conjuntos ainda serem relativamente recentes. Quanto à participação em acções conjuntas e combinadas o valor situou-se nos 50%, apesar do conhecimento de outros elementos participantes ser da ordem dos 7%. Isso deve-se também ao facto anteriormente apontado.

Quanto à influência no desempenho profissional pela participação no ESMC, os elementos inquiridos responderam entre o não relevante e o medianamente relevante. Já para o ESMC em geral, atribuíram um valor próximo do relevante.

Perante o atrás exposto, no respeitante à questão três, não podendo ser perentório na afirmação, pode-se dizer que contribui, com alguma relevância. Então, perante tais factos, a hipótese três é, em certo nível, confirmada. Quanto à questão quatro e no que diz respeito à influência no desempenho, este é de alguma forma significativo e no que concerne à preparação para a integração em acções de âmbito conjunto e combinado, aí já representa uma clara mais valia assinalável pelos indicadores utilizados. Perante tal análise, a questão será, em parte afirmativa o que conduz a uma confirmação em relação à quarta hipótese.

Como resposta à questão número cinco, pelo relacionamento de todos os conceitos e suas dimensões explanados ao longo dos capítulos anteriores poder-se-á aquilatar da real pertinência do ESMC. Ou seja, sendo que perante a confirmação das hipóteses 1, 3 e 4 e não confirmação da hipótese 2 é lícito enveredar pela pertinência do ESMC, consequentemente, representa uma mais valia global para a FA. Pontos positivos a apontar serão: a agregação cultural; a influência doutrinária global que permite valorizar a participação em ambientes conjuntos e combinados; a afectação dos benefícios do ESMC que pode superar o défice financeiro.



Conclusões

O trabalho cujas conclusões agora se iniciam teve o propósito de tentar perceber “*As implicações do Ensino Superior Militar Conjunto*”. Como implicações, entendam-se o que pode advir ou o que pode ocorrer da existência do ESMC. Para isso, na sua fase introdutória foi explicado como seria abordado o tema em questão, tanto na forma como no conteúdo.

Quanto ao conteúdo, este trabalho orientou-se de acordo com uma questão central sobre a qual se procurou dar resposta. A questão central foi então a seguinte: *O ESMC traz valor acrescentado à organização Força Aérea, tanto na vertente organizacional como na vertente individual?*

Para procurar responder a esta questão houve a necessidade de limitar o universo em estudo e de acordo com o conceito de ESMC centrou-se a atenção no IESM e num universo de cursos que engloba os CPOG, CSGA, CEMC, CGGA e CPOS. Do ponto de vista temporal, sentiu-se a necessidade de estudar desde o ano lectivo de 04/05 até 08/09, de forma a conseguir ter factores comparativos entre a situação anterior e o estado actual.

Inicialmente procedeu-se ao enquadramento legal do ESMC proveniente de todos os desenvolvimentos pós Processo de Bolonha e a Estrutura Curricular do IESM, em todas as suas vertentes, partindo da estrutura de diplomas legais em vigor. Esses desenvolvimentos têm o seu prólogo no ano de 1999 com a Declaração de Bolonha, ratificada pelos Ministros da Educação dos países da futura EHEA. O seu epílogo está balizado no ano em curso em diplomas de 31 de Março que estabelecem o Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar e o Estatuto do IESM.

Procedeu-se, em seguida, à descrição dos recursos afectáveis aos cursos em estudo. Esses recursos tiveram as dimensões humanas, materiais e logísticas. Foi feita uma correlação entre os recursos afectáveis ao IESM com os recursos afectados ao IAEFA de forma a tentar aquilatar da existência de diferenças significativas que, pela análise efectuada no capítulo quarto não se veio a verificar. Para se identificarem os recursos em contraposição, utilizaram-se documentos vários, nomeadamente: mapas de colocação de pessoal; estruturas dos diferentes estabelecimentos de ensino em estudo; documentos de acordos e protocolos entre os ramos e o Ministério da Defesa Nacional, e outros tal como especificados nas referências bibliográficas.



Abordou-se a questão das culturas organizacionais e a forma como estas influenciam os desempenhos. Também ali, foi evidenciada a forma como o ESMC pode influenciar os desempenhos, tanto na vertente profissional individual como no envolvimento dos Oficiais da FA em acções militares conjuntas e combinadas. Foi abordada a questão da agregação cultural como factor determinante para o sucesso de acções conjuntas. Como forma de fundamentação a estas temáticas, foram utilizados os inquéritos e as entrevistas tal como definido no modelo de análise construído para a elaboração deste trabalho de investigação.

Por fim, foram correlacionados todos os conceitos e suas dimensões de estudo no sentido de se poder ter uma visão mais clara e abrangente sobre o problema em estudo e podendo, a partir de todo esse edifício cognitivo, retirar as devidas ilações e propor soluções a possíveis desvios.

O modelo de análise desenvolvido para funcionar como fio condutor à procura das respostas às questões levantadas centrou a sua atenção nos alunos dos vários ramos das FFAA e suas interacções; nos currículos e Planos de Estudos ministrados. Este modelo, pretende, pela utilização de indicadores adequados demonstrar o valor acrescentado subjacente ao ESMC.

De acordo com o modelo de análise desenvolvido no sentido de procurar dar resposta à questão central do trabalho e tendo como premissas as questões levantadas, identificaram-se as quatro hipóteses seguintes:

H1 – Os cursos ministrados no IESM estão adequados ao Processo de Bolonha.

H2 – Os custos médios anuais do antigo Curso Geral de Guerra Aérea (CGGA), aos valores actuais, são superiores aos custos que a FA suporta para a formação, no IESM, dos seus oficiais alunos do CPOS.

H3 – A frequência dos cursos no IESM, facilita uma aproximação entre a cultura organizacional da Força Aérea e a cultura organizacional dos outros ramos.

H4 – O desempenho dos Oficiais Superiores da FA é positivamente influenciado pelo Ensino Superior Militar Conjunto, nomeadamente quanto à sua participação em estruturas conjuntas e combinadas.

No sentido de se confirmarem ou refutarem as hipóteses, foram efectuados inquéritos, entrevistas e análise a documentação diversa. As entrevistas efectuadas foram ao Comandante do Comando de Instrução e Formação da Força Aérea e ao Tenente Coronel Vale Lima, professor do IESM. Quanto ao questionário efectuado, teve como



público alvo os auditores e alunos do universo de cursos atrás enumerado bem como nos anos lectivos que se identificaram.

Tendo como edifício estruturante a este trabalho as hipóteses atrás mencionadas e por verificação e análise às questões lançadas, pode-se afirmar não se assistir a um desfazamento entre os resultados observados e os resultados esperados, tal como verificados nas hipóteses. As únicas diferenças a apontar, são as que se prendem com o facto especificado na hipótese 2 e particularmente com os recursos financeiros.

Perante os resultados apontados tanto para as questões derivadas como para as hipóteses lançadas, é lícito afirmar que o ESMC conduz a ganhos efectivos para a FA, ou seja, acrescenta valor à formação intelectual e militar dos elementos que por ele passam. Para além do militar, em particular, também a organização beneficia dessa mais valia acrescida, nomeadamente na formação conducente a integração em missões inter ramos bem como em acções conjuntas e combinadas.

O ESMC como processo ainda não muito maturado, induz um sem número de implicações possíveis de serem estudadas e verificadas com base em modelos induzíveis de determinada linha de pensamento. Contudo, este trabalho centrou a sua atenção nos aspectos atrás referenciados e aí, pretendeu trazer alguma luz a campos ainda por explorar, nomeadamente aos currículos dos cursos em análise que de alguma forma foram influenciados pelas novas directrizes políticas. Pelo facto de se estar em processo de adaptação a novo *status quo* será necessário a verificação da adequação desses novos currículos às reais necessidades dos Oficiais das FFAA.

Um aspecto que se pode realçar é o facto de ser quase unânime a existência de culturas organizacionais e o reconhecimento da diferenciação destas entre os ramos das FFAA. Para além das culturas organizacionais, este trabalho permitiu perceber a existência de agregação cultural inerente à efectivação do ESMC. Este, para além de questões necessariamente economicistas, visa ainda uma doutrinação agregadora que permitirá aos militares dos diferentes ramos adquirirem competências que colocarão necessariamente em aplicação em ambientes conjuntos ou em ambientes internacionais. A doutrinação que aqui se fala, tem a ver com o conhecimento não só dos aspectos característicos da componente em que o militar se insere mas também nas áreas respeitantes às outras componentes.

Como foi referido anteriormente, o modelo de análise construído para fazer face ao estudo do campo do saber deste trabalho, adoptou um determinado rumo. Contudo, pela vastidão do tema em análise, outros caminhos poderiam ter sido seguidos que porventura conduziram à descoberta de novos conhecimentos e novas problemáticas necessitadas de



serem estudadas e intervencionadas. Perante o tema e o campo de possibilidades de estudo, a abordagem escolhida foi a que permitiu trazer à luz alguns dos possíveis conhecimentos aqui vertidos.

Uma nova perspectiva teórica que se poderia ter tido em conta era o estudo exaustivo da relação existente entre os currículos anteriores à implementação do Processo de Bolonha e os novos currículos na vertente não só das novas conflitualidades mundiais mas também à luz das novas tecnologias associadas ao meio militar. Necessariamente que as matérias versadas nas diferentes áreas teriam que ser adaptadas aos novos tempos.

É parte integrante do modelo científico o desfazamento entre a análise e a implementação prática. Neste sentido, não se poderá afirmar de forma perentória que das observações verificadas pela aplicação do modelo ao longo do trabalho aqui produzido se tenha uma linha decisória não contraditória visto estar de certa forma subjugada a juízos de valores particulares. Esta é a perspectiva reiterada pelos intervenientes no modelo de análise em questão. Essa perspectiva está necessariamente condicionada pelo caminho seguido para a demonstração de possíveis implicações do ESMC.

Perante tais conclusões e, pela verificação de possíveis situações que necessitem de ajustamentos ou adequações, efectuem-se as seguintes recomendações que de alguma forma estão relacionadas com assuntos discutidos ao longo deste trabalho:

a. Para o IESM:

- (1) Adequação dos conteúdos programáticos dos cursos, tendo em vista uma melhor integração em acções conjuntas e combinadas.
- (2) Utilização dos simpósios organizados pelo IESM como factores de enriquecimento curricular.
- (3) Elaboração de medidas conducentes à necessária adequação e acreditação (caso verificável) dos cursos aí leccionados tendo em vista a credibilização do Instituto perante as Instituições de Ensino Superior Públicas, para além dos organismos intervenientes em todo o processo.
- (4) Implementação de medidas de controlo, verificação e avaliação internas quanto à adequação e qualidade do novo modelo de ensino às premissas vertidas nos diplomas legais estruturantes.
- (5) Elaboração de Planeamento e Programação dos currículos adaptados às realidades dos tempos actuais.



-
- (6) Elaboração de medidas de controlo e verificação das apetências pedagógicas dos candidatos a docentes.

b. Para o CIFFA:

- (1) Colocação de professores no IESM de comprovada qualidade técnica e pedagógica. Visto a formação dos Oficiais ser um campo de extrema importância para a Organização FA, devem ser os melhores dos melhores.
- (2) Implementar um modelo de avaliação para o corpo docente do IESM na vertente FA.

Perante o estado actual do ESMC no IESM, muito se reconhece haver ainda a fazer. Contudo, são necessários passos certos e coordenados com todos os intervenientes no processo, passos esses que conduzirão a uma melhoria constante. Tal como foi veiculado no início da introdução, as implicações poderão ser várias. Contudo pretendem-se sempre na linha duma real motivação agregadora das consciências e mentalidades em prol do benefício da organização militar.

Este trabalho centrou a sua atenção numa pequena parte do grande edifício que é o ESMC. Outros caminhos ainda se encontram prontos a serem investigados e necessitando de serem analisados. É desta procura constante que se pode aspirar à excelência, sendo esta aquilo que se pretende para a formação dos Oficiais Superiores e Gerais duma organização com níveis de desempenho tão elevados como é a Força Aérea Portuguesa. Assim seja o ESMC “*EX MERO MOTU*” (à mais pequena solicitação).



Bibliografia

Artigos de publicações em série electrónicas

- MATIAS, Ana. Fórum Média 5. *Cultura Organizacional*. [em linha]. Novembro 2003, n.º 5 [referência de 21 de Novembro de 2009]. Disponível na internet em: <<http://www.ipv.pt/forumedia/5/16.htm>>.
- Declaração de Bolonha [em linha]. FAQ. [referência de 28 de Dezembro de 2009]. Disponível na internet em: <<http://www.unl.pt/bolonha/questoes-mistas/o-que-e-a-declaracao-de-bolonha>>.
- Cultura Organizacional - Conceito [em linha]. [referência de 27 de Dezembro de 2009]. Disponível na internet em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/culturaorganizacional.htm>>.
- BORGES, João Vieira. A Especificidade Militar nos Estabelecimentos Militares de Ensino Universitário. *Jornal Defesa e Relações Internacionais* [em linha]. 2003. Disponível na Internet em: <<http://www.jornaldefesa.com.pt/arquivo.asp>>.

Diplomas Legais

- Declaração de Bolonha [em linha]. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 1999. Disponível na Internet em: <<http://www.ispa.pt/NR/rdonlyres/7AECBFAD-6B1A-4153-B61E-5BA122E02D42/0/Declara%EF%BF%BD%C3%A3odeBolonha1.pdf>>
- Declaração de Bolonha (versão original) [em linha]. Bergen: 2005. Disponível na Internet em: <http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/990719BOLOGNA_DECLARATION.PDF>
- Lei 49/2005 de 30 de Agosto. Segunda alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e primeira alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior.
- Decreto-Lei 161/2005 de 22 de Setembro. Criação do IESM.
- Decreto-Lei 74/2006 de 24 de Março. Regulamenta as alterações introduzidas pela Lei 49/2005 de 30 de Agosto.
- Portaria n.º 279/2007 de 2 de Março. Quadro do pessoal militar do IESM.
- Decreto-Lei 37/2008 de 5 de Março. Aplica os princípios do Decreto-Lei 74/2006 de 24 de Março ao Ensino Superior Militar.



- Portaria n.º 1099/2009 de 24 de Setembro. Colocação em prática dos pressupostos vertidos no DL 37/2008 de 5 de Março.
- Portaria n.º 1110/2009 de 28 de Setembro. Normas relativas ao funcionamento, orçamento e pessoal do Conselho do Ensino Superior Militar.
- Decreto-Lei 27/2010 de 31 de Março. Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar.
- Decreto-Lei 28/2010 de 31 de Março. Estatuto do Instituto de Estudos Superiores Militares.

Documentos oficiais

- Circular N.º 14/2007 do Director da Direcção de Finanças da Força Aérea.
- Nota N.º 921 Pº 10/2006 Direcção de Finanças (Repartição de Gestão Orçamental) destinada ao Serviço Administrativo e Financeiro e POLO do IESM – Sintra.
- Ofício N.º 4/2009 Pº. CPOSFA 09/10 Autorização de despesa para encargos com Protocolo FA/UAL.
- Ofício N.º 4356/CG Pº. 701/97 (5) Gabinete do Ministro da Defesa Nacional. Dirigido entre outros, ao Director do IESM.
- Mapa comparativo de custos estimados referentes ao ano de 2008.
- Circular N.º. 03/DA/09 Pº. 56/09/RMI-ALI – Alimentação – Preços praticados nas messes da Força Aérea.
- Memorando N.º. 31692 de 15NOV05 Pº. 54/05 – Despacho 228/MDN – Criação do IESM.
- Ofício N.º. 22645/2005 da Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional.

Entrevistas e Conferências

- Tópico de Entrevista com o Sr. TGEN/PILAV José António de Magalhães Araújo Pinheiro, EMFA, em Alfragide, 19 de Fevereiro de 2010.
- Tópico de Entrevista com o Sr. TCOR/TMMA Joaquim Manuel Martins do Vale Lima, IESM, em Pedrouços, 9 de Março de 2010.



Livros

- PAULO, Jorge (2007). *JOB – Texto dramático em três actos*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- QUIVY, Raymond, Campenhouldt, LucVan (1998). Manual de investigação em ciências sociais. 2ª ed., Lisboa: Gradiva.
- BILHIM, João Abreu de Faria (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BARBETTA, Pedro Alberto (2002). Estatística Aplicada às Ciências Sociais. Cap.3. 5ª Edição, Bahia: Ed. UFSC.
- SMIRCICH, Linda (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

Publicações Militares

- MATOS , Maria (2008). Sistema da Qualidade Para o Ensino na Academia da Força Aérea. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Guia de Instrução CPOS-FA 08/09.
- Guia de Instrução CPOS-FA 09/10.
- Guia de Instrução CEMC 09/10.
- Guia de Instrução CPOG 09/10.
- RFA 140-2, (1994). Organização e Normas de Funcionamento do Instituto de Altos Estudos da Força Aérea. 2ª Alteração, Serviço de Documentação da Força Aérea: EMFA.



ANEXO A – Modelo de Análise

Tabela 1 - Modelo de análise – Relação dimensões/indicadores

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Curriculum	<ul style="list-style-type: none">▪ CPOG▪ CPOS▪ CEMC	<ul style="list-style-type: none">▪ Planos de Cursos
ECTS	<ul style="list-style-type: none">▪ $\frac{\text{horas lectivas}}{\text{créditos}}$	<ul style="list-style-type: none">▪ Planos de Estudos.
Plano de Estudos	<ul style="list-style-type: none">▪ CPOG▪ CEMC▪ CPOS/CGGA	<ul style="list-style-type: none">▪ Planos de Estudos.▪ Planos curriculares por cadeira.
Valor Acrescentado	<ul style="list-style-type: none">▪ Económica▪ Formação▪ Níveis de desempenho (acções conjuntas e combinadas)▪ Formação Académica.	<ul style="list-style-type: none">▪ Custos sectoriais.▪ Despachos, Circulares, Informações, Ofícios e documentos de transferências financeiras.▪ Relatórios de Acreditação.▪ Entrevistas/Inquéritos.
Economias de Escala	<ul style="list-style-type: none">▪ Recursos humanos▪ Recursos materiais▪ Recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none">▪ Corpo Docente.▪ Pessoal de apoio.▪ Documentos de cargas de material FA.▪ Protocolos de afectação de custos.
Culturas Organizacionais	<ul style="list-style-type: none">▪ Universo FA▪ Universo Marinha▪ Universo Exército	<ul style="list-style-type: none">▪ Indicadores culturais.▪ Inquéritos



ANEXO B – Corpo de conceitos generalistas

No decurso do trabalho, para além da terminologia disponível no Glossário, são utilizados os conceitos fundamentais que vão ser objecto de estudo ao longo do trabalho bem como as suas dimensões e indicadores que servirão de métrica a esses mesmos conceitos. Seguidamente são apresentados e definidos os referidos conceitos:

Curriculo: O termo refere-se a todo o universo do saber que será proporcionado aos alunos para os diferentes cursos ministrados. A palavra currículo tem a sua origem no termo latim *currere* que significa carreira logo, estamos em presença dum caminho a percorrer pelo aluno ao longo de todo o seu percurso escolar. No contexto deste trabalho de investigação, o termo não tem o seu significado mais lato, reportando-se apenas ao percurso efectuado ao longo do curso respectivo.

Culturas organizacionais: Definem-se como um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos.

Desempenho profissional: Forma como um determinado actor aborda a sua função no sentido da resolução dos problemas que lhe são colocados, ou seja, a utilização adequada de competências adquiridas. Entenda-se neste contexto actor como um elemento do processo criativo organizacional.

ECTS: Este conceito traduz o peso relativo que uma disciplina comporta dentro do plano de estudos de cada curso em concreto. O *European Credit Transfer System* tem a função de tornar equitativa a carga horária e de conhecimento para uma determinada disciplina num espaço geográfico bastante alargado.

Espaço Europeu do Ensino Superior: (EHEA – *European Higher Education Area*).

Plano de estudos: Documento organizador das unidades curriculares necessárias para aprovação no sentido da obtenção dum determinado grau académico. No caso do Ensino



Superior Militar, o plano de estudos refere-se às disciplinas que elencam cada um dos cursos ministrados nas Universidades Superiores Militares.

Recursos: Entenda-se o conceito de recursos como os meios colocados à disposição ou adquiridos, por quaisquer modos, no sentido de se conseguir alcançar determinados objectivos específicos. No âmbito deste trabalho, os recursos são encarados nas suas dimensões humanas, materiais e financeiras.

Valor acrescentado: No contexto em que se baseia este trabalho de investigação, o conceito está associado a ganhos efectivos por comparação entre espaços temporais definidos. Esses ganhos podem ser: de ordem económica; na formação académica; na formação militar, evidenciando-se num melhor *desempenho profissional*; na cultura organizacional, facilitando o real desempenho em acções *conjuntas e combinadas*.



ANEXO C – Recursos humanos (IAEFA/IESM)

Tabela 2 – Distribuição de militares pelas diferentes áreas no IAEFA/IESM.

FUNÇÃO		IAEFA *										IESM **							
		POSTOS										POSTOS							
		TGEN/V/ALM	MGEN	COR	TC	MAJ	CAP/SUB	SARG	PRAÇA	CIVIL	TGEN/V/ALM	MGEN	COR	TC	MAJ	CAP/SUB	SARG	PRAÇA	CIVIL
Direcção	Director	1																	
	Sub-Director		1									1	2 ^a						
Conselho Escolar	Director, Sub-Director e docentes nomeados pelo Director.																		
Gabinete Estudos - GPP	Composto por elementos do Corpo Docente																		
Biblioteca, Gabinete Direcção, Oficial Segurança Documental	Chefe				1 ^b	1 ^c	1 ^d										1		
	Técnico Adjunto																		
	Auxiliar																		
								1										1	
Biblioteca	Chefe																		
	Auxiliar																		1


^a Coordenador AI&D e Adjunto AI&D

^b Um militar de qualquer um dos postos (TC/MAJ/CAP/SUB) e de qualquer quadro ou especialidade.

^c idem

^d idem



	IAEFA *										IESM **									
	FUNÇÃO										POSTOS									
	TGEN/VALM	MGEN	COR	TC	MAJ	CAP/SUB	SARG	PRAÇA	CIVIL		TGEN/VALM	MGEN	COR	TC	MAJ	CAP/SUB	SARG	PRAÇA	CIVIL	
Serviço de Apoio	Chefe			1 ^e	1 ^f										1					
	Administrativo								5								1	1		
	Chefe Apoio Escolar						1													
	Apoio Escolar							1												
	Chefe Gabinete Informática					1										1				
	Chefe Apoio Geral						1										2			
	Apoio Geral							1												
	Motorista							1										1		
	Barista							1												
Corpo Docente	Director do CSGA										1									
	Director dos CGGA/CBC – CPOS-FA		1									1								
	Chefe Gab. Estudos			1 ^g	1 ^h															

^e Um militar Tenente Coronel ou Major.

^f idem

^g idem

^h idem



FUNÇÃO	IAEFA *								IESM **									
	POSTOS								POSTOS									
	TGEN/V/ALM	MGEN	COR	TC	MAJ	CAP/SUB	SARG	PRAÇA	CIVIL	TGEN/V/ALM	MGEN	COR	TC	MAJ	CAP/SUB	SARG	PRAÇA	CIVIL
Corpo Docente	Prof./Chefe TC - AEEFA área			1 ⁱ	1 ^j							1						
	Prof. área TC - AEEFA			1 ^k	1 ^l								4	2				
	Prof./Chefe CNI - AEO área			1 ^m	1 ⁿ							1						
	Prof. Área CNI - AEO			1 ^o	1 ^p								1	1				
	Prof./Chefe CAD - AEA área			1 ^q	1 ^r													

ⁱ Um militar Tenente Coronel ou Major.

^j idem

^k idem

^l idem

^m idem

ⁿ idem

^o idem

^p idem

^q idem

^r idem



FUNÇÃO		IAEFA *										IESM **									
		POSTOS										POSTOS									
		TGEN/VALM	MGEN	COR	TC	MAJ	CAP/SUB	SARG	PRAÇA	CIVIL	TGEN/VALM	MGEN	COR	TC	MAJ	CAP/SUB	SARG	PRAÇA	CIVIL		
Corpo Docente	Prof. área CAD - AEA				2 ^s	2 ^t							1	1							
	Prof./Chefe área EF				1																
	Prof. área EF				3 ^u	3 ^v															
	TOTALS	0	1	1	1/12 ^w	11 ^y /0	0	0	0	0	0	1	3	6	4	0	0	0	0		
TOTAL		1	1 ^y	1	1/14	0/13	3	2	6	6	0	1 ^z	5	6	6	1	5	6	0		

* Fonte: RFA 140-2 Organização e Normas de Funcionamento do IAEFA.

** Fonte: IESM - Serviço de Apoio Administrativo. Lista Geral de Oficiais, Sargentos e Praças da Força Aérea.

^s Dois militares Tenentes Coronéis ou Majores.

^t idem

^u Três militares Tenentes Coronéis ou Majores.

^v idem

^w Um Tenente Coronel ou doze Tenentes Coronéis em detrimento de onze Majores.

^x Onze Majores em detrimento de onze Tenentes Coronéis.

^y Sub-Director em acumulação com Direcção do CSGA.

^z Sub-Director em acumulação com Direcção do CPOG.

DIR/Sub DIR	TGEN	MGEN	COR	TCOR	MAJ	CAP
AAEFA		1				
AE0			1	3	1	
Dir CPOS			1	1	1	
AID			1			
AEA			2			
AE0				1	1	
GPP				1		
SAG					1	
SICSI						1
TOTALS		1	5	6	6	1

● Distribuição dos Oficiais no IESM pelas diversas áreas.

**ANEXO D – Comparativo de Custos (IAEFA/IESM)****Tabela 3 – Comparativo de custos referentes ao ano económico de 2006.**

Tabela comparativa de custos			
		IAEFA ²⁷	IESM ²⁸
Custos com alimentação (diária/aluno)		9,48 €	15,25 €
Custos de alojamento (mensal/aluno)	Quarto	25,79 €	360,00 €
	Armário	25,79 €	197,35 €
TOTAL (por aluno) *		234,35 €	695,50 € / 532,85 €
Custos de funcionamento (água, luz, gás, telefones ...)		11.733,00€	14.910,00 €
Custos de funcionamento normal (impressos, envelopes, fotocópias, publicações de apoio, ...)		7.527,67€	8.377,00€
Custos com pessoal docente e não docente (n.º elementos) ²⁹		34	30
Protocolo FA/UAL		21.186,00 €	21.186,00 €
TOTAL **		40.446,67 €	44.473,00 €

* Valores simulados para um mês de 22 dias úteis.

** Valor encontrado com base no valor percentual ao número de alunos.

²⁷ Custos referentes ao ano económico de 2006, por aluno.²⁸ Custos referentes ao ano económico de 2006, por aluno, de acordo com Desp. 228/MDN.²⁹ Custos a comparar a partir do número de militares colocados nos dois Institutos.



ANEXO E – Entrevista ao Exmo. Senhor General Comandante do CIFFA

Na sequência da feitura do presente trabalho de investigação, em seguida reporta-se a entrevista efectuada dia 19 de Fevereiro de 2010 pelas 11h45m ao Excelentíssimo Senhor Tenente-General José António de Magalhães Araújo Pinheiro, Comandante do Comando da Instrução e Formação da Força Aérea.

Para além das funções actuais, o entrevistado foi Comandante da Academia da Força Aérea e 2º Comandante (Deputy Commander) do *Joint Force Command Lisbon*, em Oeiras. Fruto do desempenho destas funções, as suas palavras foram um valioso contributo para a feitura deste trabalho de investigação.

Em relação à questão sobre a sua frequência ou não do ESMC na formação básica, respondeu que frequentou a Academia Militar (AM), mas o enquadramento existente à altura era quase totalmente feito por Oficiais do Exército (apenas o 2º Comandante e um capitão no Corpo de Alunos eram da FA). Questionado na mesma linha e, em relação a uma possível vantagem adquirida pela frequência conjunta disse que considera que o ESMC na Academia Militar não foi particularmente importante, relevando contudo o aspecto positivo da camaradagem e dos conhecimentos que, durante a sua carreira, facilitaram o relacionamento institucional e, eventualmente, o tratamento de assuntos de interesse comum dos respectivos Ramos. Tendo em atenção que foi Comandante da Academia da Força Aérea, portanto, a porta de entrada na Organização dos novos futuros Oficiais dos quadros permanentes, seria relevante perceber qual a sua sensibilidade em relação à existência ou não de formação inicial conjunta. A isto disse que, tal como a percepção própria inicial, também agora não lhe parece muito relevante a existência de formação inicial conjunta, embora reconheça que o intercâmbio entre as Academias e a Escola Naval é benéfico e que, eventualmente, poderia até ser incrementado. Contudo, salientou que as especificidades decorrentes de cada ramo das FFAA contribuem para que existam requisitos diferentes para a respectiva formação e que por isso nem sempre é possível harmonizar projectos. Por todas estas situações, não vislumbra vantagens significativas para além do que disse anteriormente em relação à sua própria experiência.

Após um enquadramento em linha com o conceito de cultura organizacional seguido ao longo do trabalho de investigação individual e tendo como fio condutor a definição expressa por Linda Smircich (Smircich, 1983), o Senhor General reiterou a



existência de culturas organizacionais diferenciadas nos ramos das FFAA, tanto pelas especificidades tecnológicas, como pelas características da missão e do respectivo emprego operacional, que moldam e influenciam o relacionamento inter-pessoal e entre as diferentes classes. Quis dizer com isso que vislumbra três tipos de relacionamento intra e inter classes nos quais se podem verificar diferenças substanciais. São eles as ***culturas personalizadas, cadeias de contacto e especialização***. Quanto às culturas personalizadas, estas derivam da formação específica tal como atrás foi definida. As cadeias de contacto fundam-se no facto de que as relações de intercâmbio profissional e pessoal estarem directamente relacionadas com a dinâmica da missão. Quanto à especialização, para além do que atrás já foi dito, referiu que na Força Aérea a especialização por vezes ultrapassa, em termos técnicos, a hierarquia, ou seja, é comum, pela especialização ver, por exemplo, um oficial de menor patente ser o instrutor de um outro mais graduado, e não é pelo facto da diferença de posto que o instrutor se vê constrangido a apontar sempre que necessário e de modo adequado, eventuais erros cometidos pelo instruendo. Isto passa-se nas diferentes classes onde na Força Aérea, não descurando as questões de hierarquia, se atribui grande importância às questões de índole técnico-profissional. Seguidamente, foi colocada a questão para perceber em que medida a existência do ESMC pode influenciar o desempenho profissional, nas vertentes de chefia superior e intermédia na FA. Perante tal questão, respondeu afirmativamente, ou seja, os Oficiais que frequentam os diversos cursos do IESM, designadamente o CPOS e o CPOG são preparados para desempenhar funções onde se pretende que tenham uma visão mais alargada da organização militar e as diferentes interacções com os outros ramos. Apontou o exemplo da passagem de acções de carácter tático para acções de cariz mais operacional onde será necessário ter uma visão de conjunto muito mais precisa. Neste sentido, o ESMC tem um papel preponderante e fundamental na formação dos Oficiais Superiores e Generais dos vários ramos, ao proporcionar oportunidades de aprendizagem e trabalho conjunto bem como fóruns que estimulam a discussão e, conseqüentemente, a percepção da realidade individual para integrar o conjunto. À questão que visa perceber em que medida a existência do ESMC pode influenciar a preparação dos quadros médios e superiores de forma a integrarem estruturas de âmbito conjunto e combinado, referiu que pela sua experiência, o ensino conjunto ministrado ao nível adequado, designadamente na preparação dos oficiais superiores e dos oficiais generais, tem claramente potencial para ajudar a desenvolver uma perspectiva actual e integrada dos desafios e realidades das operações militares actuais.



Reconhece algum afastamento dos detalhes dos cursos actualmente ministrados no IESM, pelo que considera não ter condições para dar uma opinião devidamente informada acerca desta questão.



**ANEXO F – Questionário distribuído a todos os ex-alunos e ex-auditores dos cursos
CSGA, CPOG, CEMC, CGGA e CPOS entre os anos 04/05 e 08/09.**



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

Questionário

Este questionário destina-se a um trabalho de investigação subordinado ao tema “As implicações do Ensino Superior Militar Conjunto”, realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea.

O questionário é absolutamente ANÓNIMO e CONFIDENCIAL. Os dados obtidos serão exclusivamente utilizados no âmbito da investigação. O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, pelo que se apela à resposta a todas as questões.
Muito obrigado pela atenção e disponibilidade.

Assinale com X a resposta que mais se ajusta

1. Especifique qual ou quais os cursos frequentados no IESM/IAEFA:

CURSO \ ANO	ANO				
	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09
CSGA					
CPOG					
CEMC					
CGGA					
CPOS					

CSGA – Curso Superior de Guerra Aérea

CPOG – Curso de Promoção a Oficial General

CEMC – Curso de Estados Maiores Conjuntos

CGGA – Curso Geral de Guerra Aérea

CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior



2. Qual o tempo (em meses) de interacção com os outros ramos em tempo académico?

2.A No IESM/IAEFA. _____

2.B Noutro ambiente. _____

“Cultura Organizacional representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais (padrões de referência que influenciam a forma como as pessoas agem e avaliam os acontecimentos) aceites e partilhados por todos os membros da organização e que de certa forma a tornam única” (Smircich, 1983).

3. Reconhece a existência de culturas organizacionais diferenciadas nos ramos das Forças Armadas?

☐ Sim ☐ Não ☐ Sem opinião

4. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, como avaliaria o afastamento global entre as culturas organizacionais:

4.A	FA-Marinha	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.B	FA-Exército	1	2	3	4	5
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: 1- pouco afastamento, 5-muito afastamento

5. Já necessitou de contactar, profissionalmente com elementos dos outros ramos?

5.A Sim ☐ Não ☐

Se respondeu negativamente à questão anterior, passe à questão número 6.

Era pessoa do seu conhecimento, por via do IESM?

5.B Sim ☐ Não ☐



Como avalia, quanto à relevância, o conhecimento anterior para a resolução do problema em si?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: 1- pouco relevante, 5 - muito relevante

6. Já fez parte de equipas com outros ramos militares, em missões nacionais ou multinacionais, no nosso país ou no estrangeiro?

6.A Sim ☐ Não ☐

Em caso afirmativo, conhecia por via do Ensino Superior Militar Conjunto os militares com que se relacionava profissionalmente?

6.B Sim ☐ Não ☐

Se sim, em que grau avalia esse conhecimento como garante de sucesso da missão?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: 1 – baixo impacto, 5 – alto impacto

7. Como classificaria o seu desempenho profissional tendo como premissa a frequência do Ensino Superior Militar Conjunto?

<input type="checkbox"/>	Indiferente
<input type="checkbox"/>	Não influenciado
<input type="checkbox"/>	Relevante
<input type="checkbox"/>	Muito relevante



8. Globalmente, como classificaria o Ensino Superior Militar Conjunto?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: 1 – pouco relevante, 5 – muito relevante

Obrigado pela sua disponibilidade

Cap/Tabst Joaquim Rolo



ANEXO G – Estudo estatístico de respostas ao questionário

Antes de qualquer análise aos resultados obtidos com base no inquérito distribuído, há que tecer alguns comentários sobre a dimensão amostral. Num inquérito deste teor, será natural não se conseguirem obter respostas da totalidade do universo em estudo. Assim sendo, com base no erro amostral tolerável, consegue-se determinar a dimensão da amostra a estudar. No caso em questão, estamos

em presença duma amostra (86 elementos) com um erro tolerável de 9%. Contudo, há que realçar que a amostra em questão representa aproximadamente um terço do universo de estudo, como tal bastante relevante para os resultados a inferir. De acordo com o autor³⁰, a amostra de dimensão **n** para um **E₀** de 9 por cento, configura uma amostra representativa da população.

Após a colocação do questionário ao universo de estudo representado por todos os alunos dos cursos: Curso Superior de Guerra Aérea (CSGA), Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), Curso de Estados Maiores Conjuntos (CEMC), Curso Geral de Guerra Aérea (CGGA) e Curso

de Promoção a Oficial Superior (CPOS), obtiveram-se as respostas tal como no gráfico representado na figura 4. Tal como seria de esperar, o CPOS é o curso com aproximadamente metade das respostas recebidas o que permite aferir que será a partir

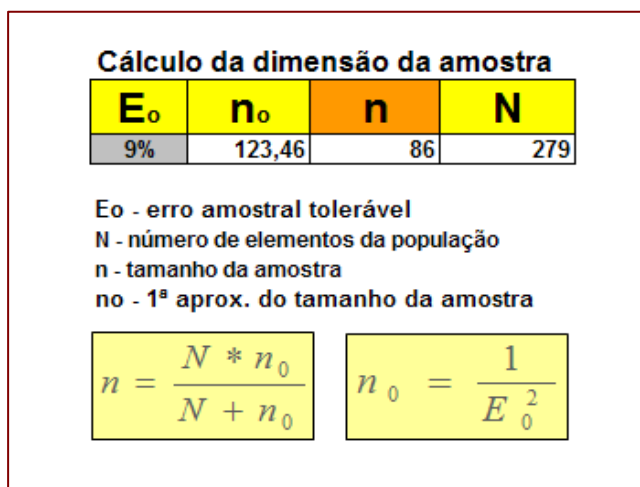


Figura 4 – Cálculo da dimensão amostral com base no erro tolerável.

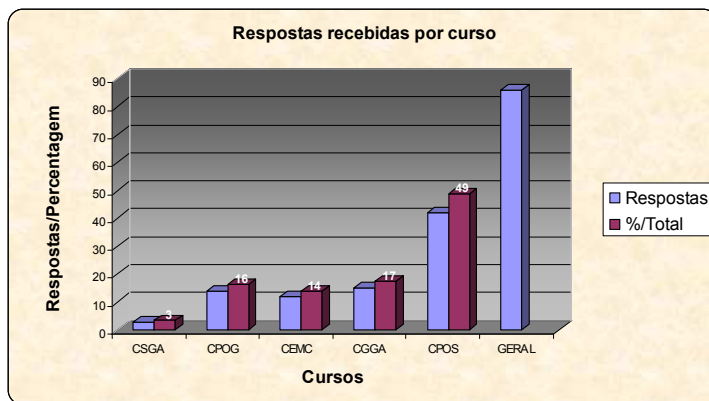


Figura 5 – Respostas recebidas por curso

³⁰ (Barbetta, 2002)



deste que se podem aferir a maioria das respostas às questões colocadas. Contudo, há que considerar o somatório das respostas recebidas nos dois cursos de formação de Oficiais Generais. Como se pode verificar no gráfico da figura 6, a percentagem de respostas recebidas de acordo com o universo de estudo é bastante relevante nos dois cursos. Neste sentido, as respostas recebidas deste grupo serão bastante representativas em relação ao número de potenciais respostas. Nesta linha de pensamento, o curso que menor expressão representa em relação a todas as potenciais respostas é o CGGA com um valor de 12 por cento. Contudo, pelo teor das questões colocadas, esta baixa percentagem em relação ao universo total não carece de tratamento específico.

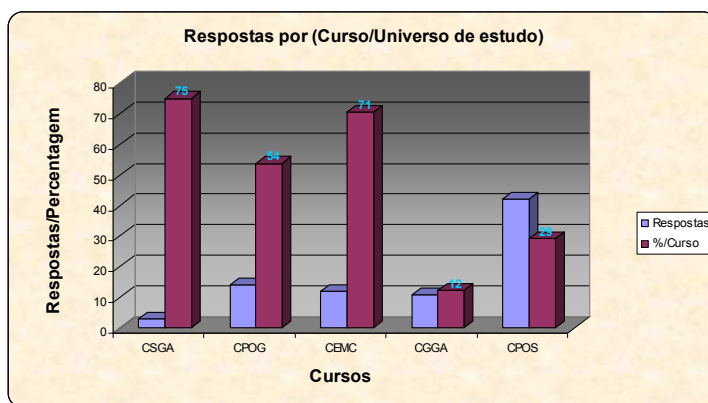


Figura 6 – Respostas por curso no universo em questão

Pela comparação dos gráficos representados nas duas figuras anteriores, pode-se inferir que o CPOS é o curso com maior expressão visto que em percentagem das respostas efectivamente recebidas é o primeiro com 49 por cento e apesar de representar somente 29 por cento do universo de estudo, este número representa efectivamente um largo número de respostas recebidas.

Análise de resultados

À questão levantada referente ao tempo em meses de interacção dos inquiridos com elementos dos outros ramos (questão número dois), e particularmente à interacção em ambiente académico, podemos observar os valores médios por curso e o valor geral. Com base nos valores apresentados na figura 7, pode-se dizer que são os elementos do CPOG que têm uma clara preponderância no assunto em estudo apesar de também o CEMC ter um

2.A		Questão 2A	
Curso	Meses		
CSGA	5	Mean	4,12
CPOG	8,07	Median	3,00
CEMC	5,75	Mode	0,00
CGGA	2,33	Range	10,00
CPOS	2,90	Minimum	0,00
GERAL	4,12	Maximum	10,00
		Count	86,00

Figura 7 - Questão 2.A: Valores por curso e estatística descritiva em relação a valor geral.



valor bastante significativo. Contudo, verificando o quadro das variáveis estatísticas, pode-se inferir que os valores estão mais centrados abaixo do valor médio da distribuição. Outro aspecto significativo é o facto do valor que ocorre mais vezes na distribuição (moda) ter o valor zero e este repetir-se vinte vezes, ou seja, perto de 25% das ocorrências, o que indicia um tempo de interacção pouco significativo. Seguidamente, proceder-se-á ao estudo pormenorizado da mesma questão, mas, agora nas várias vertentes dos cursos em estudo.

No que respeita ao CSGA, a média dos tempos de interacção, como era de esperar, é superior à média geral o que contribui para o que foi dito anteriormente em relação a este curso. Contudo, estamos em presença de uma pequena porção do universo estudado como se pode observar na figura 8 e particularmente pela variável *Count*. Em conclusão, esta porção da amostra não é suficientemente significativa para se inferir qualquer tipo de conclusão. Para além do que atrás foi dito, há que referir ainda o facto de que o desvio padrão tem um valor muito elevado o que indicia uma grande dispersão de dados, contudo, pelo facto de tanto a moda como a mediana terem o mesmo valor do máximo, conclui-se que a amostra está centrada nos valores superiores em relação à média.

Em relação à mesma questão, os valores resultantes dos dados adquiridos nos questionários recebidos dos alunos do Curso de Estados Maiores Conjuntos, como facilmente se pode verificar existe uma maior dispersão de dados do que no CPOG sendo que pela análise dos dados apresentados na figura 10, podemos afirmar que apesar do valor que ocorre mais vezes se 9 meses, existem muitos valores distantes do valor médio na primeira metade da amostra. Digamos que, tendo por base este subconjunto da amostra, não se pode inferir conclusões claras.

Há que realçar o facto destes três cursos que foram agora analisados na perspectiva da questão 2.A, representarem cerca de 30% da amostra total, o que pode de alguma forma influenciar o valor global. E, de facto é o que se pode verificar por uma análise mais cuidada aos dados apresentados na figura 7.

Questão 2A CSGA	
Mean	5,00
Median	5,00
Mode	
Standard Deviation	2,00
Range	4,00
Minimum	3,00
Maximum	7,00
Count	3,00

Figura 8 - Estatística descritiva CSGA 2A

Questão 2A CPOG	
Mean	8,07
Median	9,00
Mode	9,00
Standard Deviation	2,37
Range	9,00
Minimum	0,00
Maximum	9,00
Count	14,00

Figura 9 - Estatística descritiva CPOG 2A

Questão 2A CEMC	
Mean	5,75
Median	5,50
Mode	9,00
Standard Deviation	3,08
Range	9,00
Minimum	0,00
Maximum	9,00
Count	12,00

Figura 10 - Estatística descritiva CEMC 2A



Quanto aos valores referentes à mesma questão mas agora em relação ao CGGA, o valor médio é manifestamente mais baixo que os três anteriores sendo que, por análise da figura 11 e comparando os valores da mediana e da moda, pode-se inferir que muito desta amostragem está centrada em valores muito pouco significativos. Mais uma vez se realça o facto desta sub-amostra representar somente 17% da amostra global. Contudo, pelo seu resultado inequívoco, influencia os valores apresentados para a amostra em geral no que concerne à questão em análise.

Questão 2A CGGA	
Mean	2,33
Median	0,00
Mode	0,00
Standard Deviation	3,64
Range	9,00
Minimum	0,00
Maximum	9,00
Count	15,00

Figura 11 – Estatística descritiva CGGA 2A

Em relação à mesma questão e agora no que respeita aos resultados recebidos dos antigos alunos do CPOS, podem-se verificar diferenças significativas. Agora estamos em presença de valores em que a média, a moda e a mediana estão muito próximas o que induz uma grande aproximação dos dados na amostra. De facto é isso que se passa. Contudo, o valor do desvio padrão ainda é significativo mas, isso deve-se aos dados residuais que se encontram próximos do valor máximo. Neste sentido, pode-se afirmar que sobre os dados deste curso, os valores da média são bastante fidedignos, ou seja, representam uma constância de dados na amostragem.

Questão 2A CPOS	
Mean	2,90
Median	2,50
Mode	3,00
Standard Deviation	2,63
Range	10,00
Minimum	0,00
Maximum	10,00
Count	42,00

Figura 12 – Estatística descritiva CPOS 2A

Seguidamente, proceder-se-á de acordo com a mesma metodologia em relação a todas as questões colocadas no questionário, deixando para os capítulos respectivos as conclusões a retirar deste estudo estatístico.

A questão 2.B que agora se inicia o estudo estatístico, visava perceber em que medida existiria interacção entre os vários ramos das Forças Armadas em ambiente académico para além do IESM ou IAEFA. Se este valor se revelasse significativo poder-se-ia retirar algumas ilações sobre o valor em causa. Contudo, e por observação cuidada da figura 13, pode-se desde logo perceber uma grande dispersão de dados pelo facto do valor significativo do desvio padrão. Por outro lado, ao ter como mediana o valor zero, induz que a distribuição está centrada em

2.B		Questão 2B	
Curso	Meses	Mean	2,37
CSGA	0	Median	0,00
CPOG	2,14	Mode	0,00
CEMC	1,08	Standard Deviation	6,00
CGGA	1,67	Range	30,00
CPOS	3,24	Minimum	0,00
GERAL	2,37	Maximum	30,00
		Count	86,00

Figura 13 - Questão 2.B: Valores por curso e estatística descritiva em relação a valor geral.



valores pouco significativos. Isso pode também ser observado no valor apresentado para a moda. Verificando o quadro resumo da figura 13 chegamos à conclusão que é o CPOG e o CPOS que contribuem para o valor apresentado para a média geral o que por si só não se podem tirar ilações visto o âmbito da interacção questionada ser fora do IESM. Perante este resultado, pode-se inferir da pouca significância dos resultados da questão apresentada pelo facto de poucos resultados superiores ao valor médio na amostra em questão, ou seja, os poucos elementos que apresentam valores significativos resultam ou de cursos de formação ou eventualmente de erro de interpretação da questão.

Por observação da figura 14, facilmente se verifica que esta amostra não é representativa no universo em estudo visto somente ter em atenção três observações e estas serem nulas. Assim, pelos resultados apresentados e pela percentagem das respostas recebidas (75%) tendo em conta o universo do CSGA, pode-se inferir que os elementos do curso em questão não tiveram interacção académica extra IAEFA ou IESM. Não nos podemos abster do facto deste curso temporalmente estar situado no ano de 2004, ou seja, um pouco já distante e diverso da realidade que se pode observar nos dias de hoje com o novo curso de formação de Oficiais Generais (CPOG).

Questão 2B CSGA	
Mean	0,00
Median	0,00
Mode	0,00
Standard Deviation	0,00
Range	0,00
Minimum	0,00
Maximum	0,00
Count	3,00

Figura 14 - Estatística descritiva CSGA 2B

Quanto às respostas recebidas referentes à mesma questão, mas agora por parte dos antigos auditores do CPOG, estas, por análise da figura 15, são muito pouco significativas, visto os valores da mediana e moda serem zero e a média da amostra ser muito baixa em relação ao valor máximo apresentado. Assim, tendo em atenção ao número de observações registadas (14) os valores influenciam significativamente a média geral da questão, ou seja, o valor médio geral será necessariamente baixo. Como informação

Questão 2B CPOG	
Mean	2,14
Median	0,00
Mode	0,00
Standard Deviation	6,36
Range	24,00
Minimum	0,00
Maximum	24,00
Count	14,00

Figura 15 - Estatística descritiva CPOG 2B

adicional, pode-se acrescentar que nas observações conformadoras da estatística descritiva da figura 15, somente existe um valor significativo (24) e três outros valores (3, 2, 1) sendo todos os outros zeros.



A sub-amostra do CEMC revela uma clara convergência com os resultados apresentados anteriormente para o CPOG. Agora, o valor da média é mais baixo apesar do numero de observações não ser muito diferente do anterior mas, a dispersão ser menor e consequentemente o diferencial (*range*) entre os valores máximo e mínimo ser menor. Como tal, esta amostra contribui também para o baixo valor da média global. Também neste caso, a amostra somente apresenta uma observação com o valor máximo sendo que todas as outras são desprezáveis. Perante tal evidência o CEMC, pode dizer-se que não apresenta valores para interacção académica com elementos de outros ramos para além do IESM.

Questão 2B CEMC	
Mean	1,08
Median	0,00
Mode	0,00
Standard Deviation	2,87
Range	10,00
Minimum	0,00
Maximum	10,00
Count	12,00

Figura 16 - Estatística descritiva CEMC 2B

Agora em relação ao CGGA, as observações são basicamente as mesmas tais como apresentadas para a figura 16. Assim sendo, para o CGGA, também os valores apresentados são muito pouco significativos, pelo que não será de tomar em conta os dois valores observados (10 e 12) que estão manifestamente desenquadrados em relação ao resto da amostragem. Por analogia, a interacção apresentada é quase nula. Mais uma vez, o universo da amostra em causa, não deixa de ser de alguma forma significativa em relação à amostra global, o que denota uma influencia directa significativa.

Questão 2B CGGA	
Mean	1,67
Median	0,00
Mode	0,00
Standard Deviation	3,85
Range	12,00
Minimum	0,00
Maximum	12,00
Count	15,00

Figura 17 - Estatística descritiva CGGA 2B

Para o CPOS, tal como apresentado na figura 18, já os valores apresentados são de outra monta. O valor da média nesta amostra é substancialmente superior à média geral o que permite dizer que esta amostra influencia de forma substancial o valor global, até porque o número de observações é, neste caso, perto de 50% de toda a amostra. Contudo, há que realçar os valores significativos tanto da moda como da mediana. Estes valores são perceptíveis tendo em atenção o enorme desvio padrão da amostra. Se tivermos em conta o valor máximo (30) e relacionando-o com os valores da mediana e da moda podemos chegar à conclusão que aquele valor é pouco significativo. Mas, analisando exaustivamente a amostra, chegamos à situação em que existem nove observações para cima de 10 meses, o que é de facto bastante relevante.

Questão 2B CPOS	
Mean	3,24
Median	0,00
Mode	0,00
Standard Deviation	7,25
Range	30,00
Minimum	0,00
Maximum	30,00
Count	42,00

Figura 18 - Estatística descritiva CPOS 2B

Em seguida proceder-se-á à análise dos resultados apurados para a questão número três que questionava o reconhecimento da existência de culturas organizacionais diferenciadas nos ramos das FFAA.

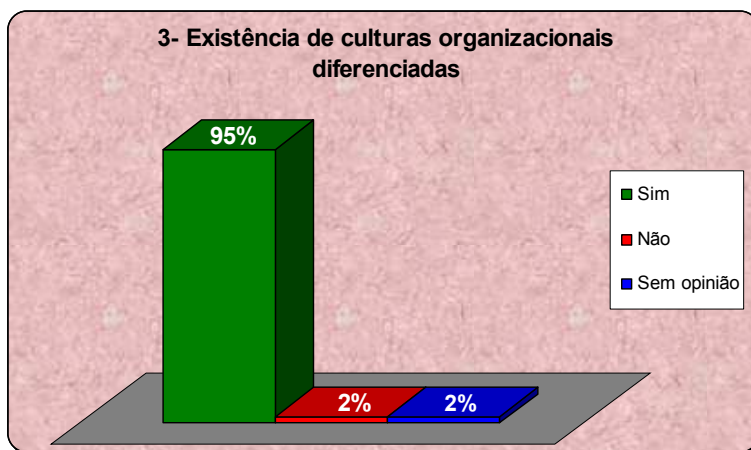


Figura 19 – Existência de culturas organizacionais.

Por verificação dos resultados da amostra na forma gráfica tal como na figura 19, não deixa qualquer tipo de dúvida que a esmagadora maioria das observações perfilha a tese da existência de culturas diferenciadas nos diferentes ramos das FFAA. Verificando os resultados por curso, somente o CGGA e o CPOS não apresentam resultados afirmativos a 100%. Nestes cursos, verificam-se respostas afirmativas a 87% e 95% respectivamente. Perante tais resultados, não se verifica qualquer tipo de dúvida sobre culturas diferenciadas.

Não faria muito sentido questionar a existência de culturas organizacionais diferenciadas sem que se tivesse a verdadeira noção do quanto são ou não diferentes. Assim, foi pedido que se utilizasse a métrica de um a cinco para pouco afastamento até muito afastamento entre as

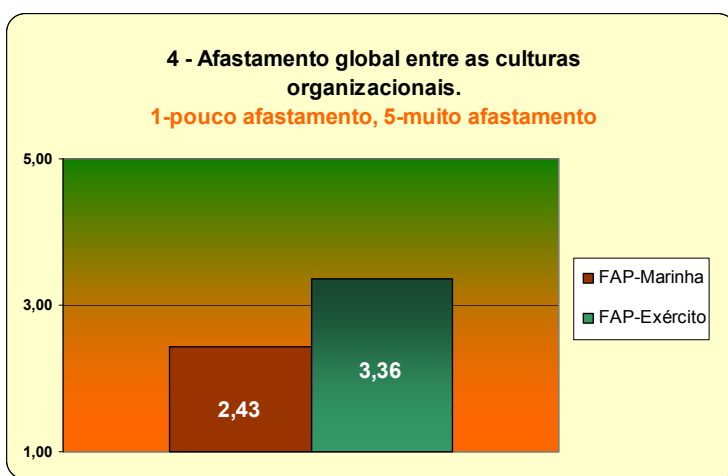


Figura 20 – Afastamento entre culturas organizacionais

culturas organizacionais. Contudo, somente as afirmações positivas à questão anterior poderiam ser consideradas para respostas a esta questão.

Analisando agora os valores apresentados na figura 20 para a amostra global, a aproximação entre culturas organizacionais é manifestamente superior entre a FA e a Marinha, o que de alguma forma explica os problemas verificados para a implementação do ESMC.



Em seguida, proceder-se-á à análise particularizada por curso da mesma questão, percebendo que curso ou cursos foram determinantes para se ter chegado àquele valor.

A análise estatística da figura 21 verifica a aproximação entre a FA e a Marinha no respeitante às culturas organizacionais dos dois ramos. O valor da média geral é curiosamente o mesmo do que o apresentado pelas observações do CPOG sendo que, somente o CSGA apresenta um valor

4.A		Questão 4A	
Curso	FAP-MAR	Mean	2,43
CSGA	3,33	Median	2,00
CPOG	2,43	Mode	2,00
CEMC	2,25	Standard Deviation	1,00
CGGA	1,87	Range	5,00
CPOS	2,62	Minimum	0,00
GERAL	2,43	Maximum	5,00
		Count	86,00

Figura 21 – Questão 4.A - Valores por curso e estatística descritiva em relação a valor geral.

substancialmente superior e estando para além do valor médio da escala de ponderação, ou seja, os elementos do CSGA consideram que existe um maior afastamento do que aproximação entre estas duas culturas de organização.

Ressalva-se o facto de que nesta questão, os valores estatísticos apresentam alguma estabilidade, ou seja, o valor do desvio padrão é muito baixo o que induz uma pouca dispersão de dados. A prova disso será o facto da moda e da mediana ter o mesmo valor.

Tal como foi referido anteriormente, este curso (CSGA) é o único que apresenta um valor médio claramente acima da média global da amostra geral. Contudo, este resultado é claramente muito pouco representativo visto estarmos em presença de somente 3 observações tal como apresenta a variável *count*. Perante tal resultado, a única ilação que se pode retirar é a de que os três auditores do CSGA, cujo curso se realizou no ano lectivo de 04/05, percebem um maior afastamento entre as culturas organizacionais da FA e da Marinha se bem que para a outra dualidade, como se pode comprovar pela questão 4B, o valor não é muito diferente (3,00).

Questão 4A CSGA	
Mean	3,33
Median	4,00
Mode	4,00
Standard Deviation	1,15
Range	2,00
Minimum	2,00
Maximum	4,00
Count	3,00

Figura 22 - Estatística descritiva CSGA 4A

No que respeita à estatística descritiva apresentada na figura 23, que trata as observações do CPOG sobre a mesma questão, esta, tal como foi referenciado anteriormente, apresenta valores muito em linha com os valores referentes à estatística global da amostragem.

Para além do que atrás foi dito, o que é evidente é o facto dum muito pouco desvio das catorze observações

Questão 4A CPOG	
Mean	2,43
Median	2,50
Mode	3,00
Standard Deviation	0,85
Range	3,00
Minimum	1,00
Maximum	4,00
Count	14,00

Figura 23 - Estatística descritiva CPOG 4A



registadas e um valor da mediana em linha com o valor da média da amostra. Em suma, os valores registados denotam um grande amadurecimento em relação aos valores apresentados pela estatística descritiva, particularmente o facto deste curso pensar que existe um pouco afastamento entre a FA e a Marinha no que concerne à cultura organizacional.

Quanto aos resultados das observações recebidas do CEMC no respeitante à mesma questão, pode-se afirmar, por observação da figura 24 que estes contribuem para evidenciar a aproximação entre as culturas organizacionais da FA e da Marinha. Como se pode verificar, o valor da média está abaixo do valor da média global e a amostra revela uma grande aproximação de valores, visto os valores da mediana e da moda serem o mesmo e bem assim próximos da média. Para além disso, o valor do desvio padrão é muito baixo revelando uma baixa dispersão de dados. Tal como verificável, o valor máximo não ultrapassa três, o que indicia não haver observação contrária à idéia geral.

Questão 4A CEMC	
Mean	2,25
Median	2,00
Mode	2,00
Standard Deviation	0,62
Range	2,00
Minimum	1,00
Maximum	3,00
Count	12,00

Figura 24 - Estatística descritiva CEMC 4A

No respeitante ao CGGA, este curso, com base nas respostas recebidas, intensifica a aproximação entre as culturas de organização da FA e da Marinha, apresentando um valor médio significativamente mais baixo do que a média global. Pelo facto da moda e da mediana terem aqui também o mesmo valor, e esse ser ligeiramente mais alto do que a média, indicia a existência de valores centrados na metade inferior da amostra, ou seja, indicadores duma maior aproximação.

Questão 4A CGGA	
Mean	1,87
Median	2,00
Mode	2,00
Standard Deviation	0,92
Range	3,00
Minimum	0,00
Maximum	3,00
Count	15,00

Figura 25 - Estatística descritiva CGGA 4A

Esta amostra já revela uma dimensão significativa em relação à amostra global o que induz uma influência acentuada daquela sobre esta, permitindo dizer que estamos em presença de valores relevantes para a apreciação da questão em apreço.

Na figura 26 está representada a estatística descritiva respeitante à questão em análise e referente ao CPOS. Pelo facto desta amostra ser a mais representativa, os seus resultados, obviamente, são os mais relevantes. Contudo, esta amostra está um pouco abaixo dos 50% das observações o que nos convida a

Questão 4A CPOS	
Mean	2,62
Median	3,00
Mode	2,00
Standard Deviation	1,08
Range	5,00
Minimum	0,00
Maximum	5,00
Count	42,00

Figura 26 - Estatística descritiva CPOS 4A



compará-la com o somatório de todas as outras. Nesta comparação, chegamos à conclusão que não existe verdadeiramente um significativo *devi* em relação à média geral.

Analisando particularmente esta amostra, chega-se à conclusão que os valores encontram-se centrados na primeira metade da escala de pontuação, o que induz também uma aproximação entre as culturas organizacionais. Contudo, esta amostra, em relação a todos os outros cursos, apresenta uma maior dispersão de dados. O valor apresentado como máximo, o valor cinco, indica grande afastamento, mas, por observação de toda a amostra, pode-se dizer que não tem qualquer expressão, visto tratar-se somente duma observação.

Em seguida, vai-se proceder à análise da questão 4B a qual pretendia verificar qual o grau de afastamento ou de aproximação entre as culturas organizacionais da FA e do Exército. Verificando os dados apresentados na figura 27, em primeira instância pode-se dizer que o valor global da média indicia

4.B		Questão 4B	
Curso	FAP-EXE	Mean	3,36
CSGA	3,00	Median	3,00
CPOG	3,29	Mode	3,00
CEMC	3,67	Standard Deviation	1,15
CGGA	3,20	Range	5,00
CPOS	3,38	Minimum	0,00
GERAL	3,36	Maximum	5,00
		Count	86,00

Figura 27 – Questão 4.B - Valores por curso e estatística descritiva em relação a valor geral.

um claro afastamento entre culturas, o que dificulta o relacionamento entre os elementos dos dois ramos. Outro aspecto que ressalta do quadro das médias por curso é o facto de todos os valores estarem acima do valor central (3) o que indicia desde logo o afastamento tal como atrás foi dito.

Analisando a estatística descritiva da amostra global, verifica-se um valor muito elevado da média e, pelo facto da mediana e da moda terem o mesmo valor três, pode-se afirmar que a amostra está centrada na segunda metade, ou seja, a maioria dos valores está acima do valor central. Uma nota digna de realce é o facto de existirem doze observações com o valor de cinco.

Voltando agora à análise por curso, tal como se pode verificar na figura 28, a amostra do CSGA indica um valor médio de três bem como a mediana e a moda. Não esquecendo o facto desta amostra não ser de todo expressiva, visto somente ter três observações, contudo para os Senhores Generais que responderam, estes alinharam pela ideia de um afastamento médio. Por comparação com o respondido na questão 4B, apesar de não existir grande divergência o valor da média nesta amostra

Questão 4B CSGA	
Mean	3,00
Median	3,00
Mode	3,00
Standard Deviation	0,00
Range	0,00
Minimum	3,00
Maximum	3,00
Count	3,00

Figura 28 - Estatística descritiva CSGA 4B



é inferior ao apresentado para a outra questão, o que se traduz no facto de que, para estes três Senhores Generais, o afastamento entre culturas organizacionais é superior entre a FA e a Marinha do que entre a FA e o Exército, em contraponto com todas as outras amostras por curso.

Analisando agora a amostra do CPOG, como foi dito anteriormente, o valor da média indicia claramente um grande afastamento entre a FA e o Exército no respeitante à cultura organizacional. A amostra não apresenta uma constância nas observações tal como indica o valor elevado do desvio padrão.

Comparando este resultado com o observado para a questão 4A na mesma amostra, digamos que se pode observar alguma complementaridade entre os valores das médias (3,29/2,43). Não que isso seja a questão central, mas denota alguma tendência na análise que cada grupo faz sobre as duas questões, 4A e 4B.

Por comparação das três primeiras variáveis estatísticas, pode-se inferir da centralização dos dados na metade superior da amostra.

Para a amostra do CEMC, tal como foi dito anteriormente, existe também uma certa complementaridade entre os valores das médias. O valor da média denota assim um claro afastamento das culturas organizacionais entre a FA e o Exército. Por verificação do desvio padrão pode-se ter em conta que não existe grande dispersão nos resultados da amostra para além de que os valores da mediana e da moda serem iguais e superiores ao valor da média. Logo, existe uma grande consistência de dados na amostra em causa.

Analisando os resultados observados para a amostra do CGGA da figura 31, chegamos a conclusão muito idêntica à explicitada para o anterior grupo. Contudo, neste caso em particular, a dispersão dos dados é superior, o que indicia alguma inconsistência na análise, mas, por verificação exhaustiva da amostra, constata-se que são somente dois dados limites que influenciam esse valor de dispersão.

Claramente estamos em presença de grande afastamento

Questão 4B CPOG	
Mean	3,29
Median	3,00
Mode	2,00
Standard Deviation	1,07
Range	3,00
Minimum	2,00
Maximum	5,00
Count	14,00

Figura 29 - Estatística descritiva CPOG 4B

Questão 4B CEMC	
Mean	3,67
Median	4,00
Mode	4,00
Standard Deviation	0,89
Range	3,00
Minimum	2,00
Maximum	5,00
Count	12,00

Figura 30 - Estatística descritiva CEMC 4B

Questão 4B CGGA	
Mean	3,20
Median	4,00
Mode	4,00
Standard Deviation	1,52
Range	5,00
Minimum	0,00
Maximum	5,00
Count	15,00

Figura 31 - Estatística descritiva CGGA 4B



entre as culturas organizacionais da FA e do Exército.

Interpretando agora os dados respeitantes ao CPOS na figura 32, a análise a efectuar é claramente a mesma da observada para o CGGA. Contudo, há que ter em conta que esta amostra comporta quarenta e duas observações, tornando-a muito relevante para o resultado global. O valor da média não deixa nenhuma ponta de dúvida quanto ao afastamento cultural de organização estando os dados centrados na metade superior da amostra. Mais uma vez, o grande desvio padrão é fruto de poucas observações de valor muito baixo que, influenciando a distribuição, não contribuem significativamente para a análise global. Em conclusão, o valor elevado para a média, nesta amostra é pedra de toque no respeitante à análise a retirar sobre esta questão.

Questão 4B CPOS	
Mean	3,38
Median	3,00
Mode	3,00
Standard Deviation	1,15
Range	5,00
Minimum	0,00
Maximum	5,00
Count	42,00

Figura 32 - Estatística descritiva CPOS 4B

Em seguida, proceder-se-á à análise das respostas observadas em relação à questão cinco que visava perceber em que medida os elementos dos diversos cursos necessitaram de contactar profissionalmente com elementos dos outros ramos. A resposta global a esta questão, não deixa sombra de dúvida tal como



Figura 33 Contactos profissionais inter-ramos

apresentado no gráfico da figura 33. O resultado afirmativo é verdadeiramente esmagador, contudo há que perceber em que medida cada curso contribuiu para tão inegável resultado.

Verificando as duas tabelas expressas na figura 34, pode-se afirmar, tal como poderia ser esperado, que a militares com uma carreira mais longa eventualmente as probabilidades de contactos inter-ramos seriam mais efectivos. É isso que se pode verificar com base nas percentagens de cem por cento em relação ao

Questão 5A			
Curso	SIM	Curso	NÃO
CSGA	100%	CSGA	0%
CPOG	100%	CPOG	0%
CEMC	100%	CEMC	0%
CGGA	93%	CGGA	7%
CPOS	83%	CPOS	17%
GERAL	91%	GERAL	9%

Figura 34 – Questão 5A : Resumo estatístico

CSGA, CPOG e CEMC. Contudo, o CGGA apresenta também um resultado muito próximo dos cem por cento visto estarmos a falar de militares cujo curso de promoção a

Oficial Superior foi efectuado há pelo menos cinco anos atrás, o que denota militares com uma carreira de certa forma já longa.

O CPOS apresenta um resultado um pouco mais baixo talvez devido à razão que atrás exponho. Contudo não deixa de ser um valor deveras significativo daí, o valor apresentado na análise global.

Se o militar, no questionário que lhe foi facultado, respondeu afirmativamente à questão 5A, então era solicitado a responder à questão 5B. Se, por contrário, respondeu negativamente à questão anterior, então era convidado a passar para a questão número 6.

A questão 5B tinha a pretensão

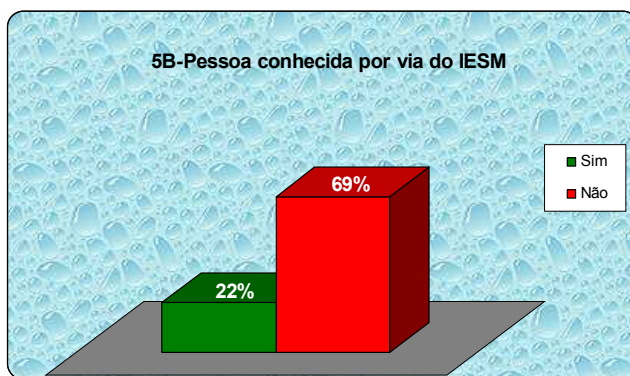


Figura 35 – Pessoa contactada conhecida por via do ESMC.

de avaliar em que medida a pessoa ou o militar, de outro ramo, contactado era do conhecimento por via da frequência do ESMC. Esta questão implica uma análise mais cuidada, pois terá que ter-se em conta que os cursos CSGA (04/05) e CGGA não foram ministrados no IESM, portanto numa ausência total de qualquer intercâmbio. Dentro desta linha de raciocínio e por análise dos valores expressos na figura 36, podemos afirmar que a percentagem de elementos que respondem que a pessoa de outro ramo contactada era do seu conhecimento por via do IESM é de 27% o que não traduz uma percentagem muito diferenciada do valor global, tal como apresentado no gráfico da figura 35. Quanto ao valor da percentagem em relação à resposta

Questão 5B			
Curso	SIM	Curso	NÃO
CSGA	33%	CSGA	33%
CPOG	36%	CPOG	64%
CEMC	33%	CEMC	75%
CGGA	27%	CGGA	67%
CPOS	12%	CPOS	71%
GERAL	22%	GERAL	69%

Figura 36 – Questão 5B : Resumo estatístico

negativa, aferida dos cursos atrás referenciados, é de 70%, portanto praticamente o mesmo que o valor global. Perante tais valores, é inegável que esmagadoramente os contactos tidos foram entre pessoas que não se conheciam por via do IESM.

Um aspecto que ressalta da análise efectuada sobre a questão em causa é o facto de que a soma das percentagens não perfaz a totalidade. Isto deve-se ao facto de alguns elementos terem-se abstraído de responder à questão.



Quanto às respostas por curso, pode-se afirmar não haver grande dispersão de dados o que se traduz por alguma constância em relação ao valor médio.

Aos elementos que responderam à questão 5B, é pedido que avaliem a relevância do conhecimento para a resolução do problema levantado. É essa avaliação que está vertida na figura 37, onde se pode avaliar de acordo com uma escala de um a cinco, onde o valor mais baixo denota *pouca relevância*.

O valor expresso para a média denota uma quase indiferença quanto à relevância do conhecimento. O valor central da amostra está próximo do valor médio o que indica certa centralidade da amostra. Contudo, a moda apresenta um valor bastante acima da média o que em conjugação com o desvio padrão denota uma dispersão amostral. Em conclusão, a análise global revela média para pouca relevância.

Em seguida procede-se à análise da mesma questão tendo como amostras os cursos em questão. Assim, a figura 38 analisa a estatística descritiva referente ao CSGA. Esta amostra, tal como foi já referenciado anteriormente, não é de todo significativa em relação à amostra global visto conter somente três observações. Outro aspecto tem a ver com o facto destes militares não terem frequentado o IESM. Contudo, será interessante perceber a percepção que estes Senhores Generais têm sobre estas temáticas. Perante o que foi dito anteriormente, o único aspecto a salientar é o facto de que o valor médio está em linha com o valor médio da amostra global.

Para o grupo do CPOG, o valor da média indicia relevância no conhecimento visando os problemas a resolver. Esta é uma amostra com algum peso, mas com desvio padrão que denota grande dispersão de dados. Quanto à mediana e moda apresentam valores para cima de três, o que indica que a amostra está centrada na segunda metade, logo, apoiando a tese da afirmação da relevância do conhecimento para a procura de soluções.

Em resumo, esta amostra apresenta indicadores que denotam valores muito acima do valor médio, contribuindo assim para esse valor.

Questão 5	
Mean	2,63
Median	3,00
Mode	4,00
Standard Deviation	1,83
Range	5,00
Minimum	0,00
Maximum	5,00
Count	86,00

Figura 37 - Estatística descritiva

Questão 5 CSGA	
Mean	2,67
Median	3,00
Mode	0,00
Standard Deviation	2,52
Range	5,00
Minimum	0,00
Maximum	5,00
Count	3,00

Figura 38 - Estatística descritiva CSGA

Questão 5 CPOG	
Mean	3,36
Median	3,50
Mode	3,00
Standard Deviation	1,45
Range	5,00
Minimum	0,00
Maximum	5,00
Count	14,00

Figura 39 - Estatística descritiva CPOG



Em seguida será analisada a amostra do CEMC. Esta é também uma amostra com valor de observações de alguma forma significativo. O valor apresentado para a média está praticamente em linha com o valor médio da amostra global. Contudo, pelo facto da grande dispersão que apresenta, tal como valor do desvio padrão, dir-se-á que as observações estão uniformemente distribuídas pela amostra. É indicador disso, os valores apresentados pela mediana e pela moda.

Concluindo, será uma amostra com uma matriz em linha com a amostra global.

O CGGA, tal como foi dito para o CSGA, não foi curso do IESM. Mas, como foi explicado, será relevante perceber qual a sensibilidade apresentada por este grupo quanto ao tema em análise, particularmente à questão que agora se analisa.

Ou por aquilo que se disse anteriormente ou por percepção individual, este curso apresenta um valor para a média claramente centrado na pouca relevância do conhecimento à priori. A distribuição está claramente centrada na metade inferior, corroborando isso os valores apresentados para a mediana e para a moda. Contudo, apresenta o indicador de dispersão bastante alto. Por análise exaustiva à amostra, pode-se afirmar que somente existem quatro valores na metade superior da distribuição o que não é muito relevante para o resultado global.

O curso que se segue é o CPOS que, pela dimensão da amostra, é aquele que se apresenta mais relevante para o resultado global.

Este curso, tal como figura 42, apresenta um valor para a média que é exactamente o valor da média global. O valor observado para o desvio padrão revela também uma grande dispersão de dados por toda a escala como observado pelas variáveis *minimum* e *maximum*. Se tiver em conta os valores da mediana e da moda, dir-se-á que a amostra está centrada na segunda metade. Contudo, por observação da amostra, pode-se dizer que os valores estão uniformemente dispersos, com alguma primazia na segunda metade amostral. Em

Questão 5 CEMC	
Mean	2,75
Median	3,50
Mode	0,00
Standard Deviation	2,05
Range	5,00
Minimum	0,00
Maximum	5,00
Count	12,00

Figura 40 - Estatística descritiva CEMC

Questão 5 CGGA	
Mean	1,73
Median	1,00
Mode	0,00
Standard Deviation	1,91
Range	5,00
Minimum	0,00
Maximum	5,00
Count	15,00

Figura 41 - Estatística descritiva CGGA

Questão 5 CPOS	
Mean	2,67
Median	3,00
Mode	4,00
Standard Deviation	1,76
Range	5,00
Minimum	0,00
Maximum	5,00
Count	42,00

Figura 42 - Estatística descritiva CGGA



conclusão, esta amostra contribui para a fixação dos valores apresentados para a globalidade.

É tempo agora de analisar os resultados obtidos à questão número seis que visava inquirir se o militar já tinha participado em missões nacionais ou multinacionais, no país ou no estrangeiro. A figura 43 apresenta as percentagens para a amostra global, ou seja, que aglomera todos os cursos em

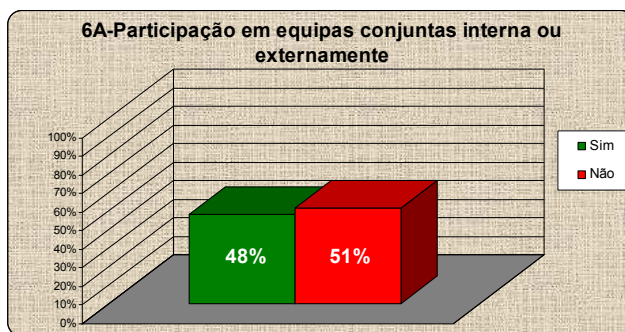


Figura 43 – Participação de militares em equipas conjuntas.

estudo. Como se pode comprovar, as diferenças não são muito significativas para além de que existe uma pequena percentagem (1%) de elementos que não respondeu à questão. Perante tais valores, podemos afirmar que praticamente metade da amostra já participou em equipas conjuntas ou combinadas, o que parece bastante relevante. Contudo há que perceber qual ou quais os cursos que contribuíram para tal valor. Perante isto, há que analisar os dados expressos na figura 44.

Para o valor médio da resposta afirmativa, os cursos que mais se desviaram desse valor foram o CSGA e o CPOG. Contudo, como já foi referenciado anteriormente, a amostra do CSGA somente é composta por 3 observações o que não se

Questão 6A			
Curso	SIM	Curso	NÃO
CSGA	67%	CSGA	33%
CPOG	79%	CPOG	21%
CEMC	50%	CEMC	50%
CGGA	53%	CGGA	47%
CPOS	33%	CPOS	64%
GERAL	48%	GERAL	51%

Figura 44 – Questão 6A : Resumo estatístico

vislumbra muito relevante para o valor global. Apesar disso, não nos podemos esquecer que estamos a falar de Oficiais Generais cuja probabilidade de resposta afirmativa seria muito grande. Quanto ao valor relativamente baixo da amostra do CPOS, essa deve-se ao facto de que esses elementos são, na sua esmagadora maioria Oficiais Superiores não há muito tempo.

Após os militares terem respondido à questão 6A, o questionário centrava a atenção nas respostas afirmativas, convidando os militares a ratificarem se conheciam ou não os outros militares que com eles participaram nas missões, tendo esse conhecimento prévio sido por base o ESMC. Na figura 45 podemos ver os resultados do inquérito à questão em análise.



O valor apresentado para a resposta afirmativa é muito pouco significativo, o que denota pouca relevância do ESMC no que diz respeito ao emprego dos militares em missões conjuntas, interna ou externamente.

Na figura 46 analisa-se com base em cada curso as percentagens de resposta afirmativa ou negativamente. Tal como se pode verificar, o único curso que apresenta uma percentagem diversa do valor médio é o CSGA o que não tem qualquer significado na amostra total para além da análise individual no que diz respeito à amostra deste curso.

Para as respostas afirmativas, que como se pode ver tem um valor de sete por cento, foi questionado o grau de avaliação desse conhecimento tendo em vista o sucesso da missão a realizar. Mais uma vez, há que realçar a escala utilizada, (de 1 a 5) onde o mais baixo valor corresponde a um baixo impacto.

Como se pode verificar pela figura 47, a relevância apontada pelas observações afirmativas à questão 6B é significativa, no seu universo. Ou seja, para o valor de 7% da questão 6B, está em causa um universo de oito observações. Contudo, para aquela amostra específica, os valores apresentados são de alguma forma, significativos. Na globalidade, não têm muita expressão visto os valores baixos das observações.

A questão sete pedia aos inquiridos para classificarem o seu desempenho profissional tendo como premissa a frequência do ESMC. Aqui eram oferecidos quatro níveis de

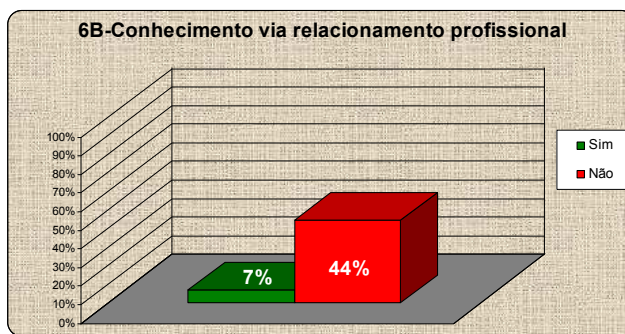


Figura 44 – Conhecimento por via do ESMC os militares com quem se relacionava profissionalmente.

Questão 6B			
Curso	SIM	Curso	NÃO
CSGA	33%	CSGA	33%
CPOG	7%	CPOG	71%
CEMC	8%	CEMC	58%
CGGA	0%	CGGA	53%
CPOS	7%	CPOS	29%
GERAL	7%	GERAL	44%

Figura 45 – Questão 6B : Resumo estatístico

RELEV 1-5		Observações
CSGA	3,00	1
CPOG	5,00	1
CEMC	5,00	1
CGGA	0,00	0
CPOS	4,00	5
GERAL	4,13	8

Figura 46 – Questão 6 – Relevância do grau de conhecimento como garante de sucesso da missão.

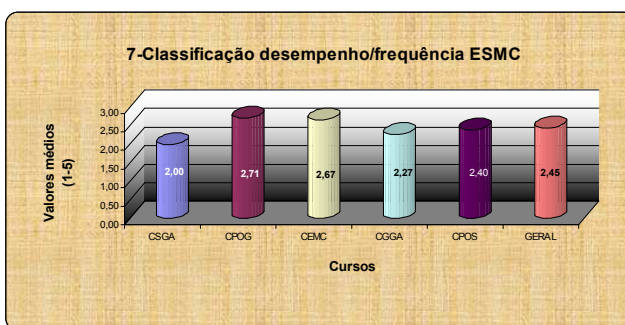


Figura 47 – Classificação do desempenho, com base na frequência do ESMC.



resposta que iam desde *indiferente* até *muito relevante*. À indiferença foi atribuído um ponto, a *não influenciado* foi atribuído dois pontos, a *relevante* três pontos e a *muito relevante* quatro pontos.

Perante o gráfico da figura 48, o valor para a amostra global é 2,45 o que denota um valor central e consequentemente entre *não influenciado* e *relevante*. Outro aspecto digno de registo é o facto de quase todas as amostras referentes aos vários cursos em análise apresentarem valores muito semelhantes à excepção do CSGA que apresenta o valor de *não influenciado*. Contudo, mais uma vez, e de forma particular, esta amostra não é muito significativa.

Finalmente, era pedido que os inquiridos avaliassem de forma global o ESMC. Os resultados são os apresentados na figura 49. Há ainda a esclarecer que a esta questão era aposta uma escala de um a cinco em que ao menor valor correspondia a menor relevância.

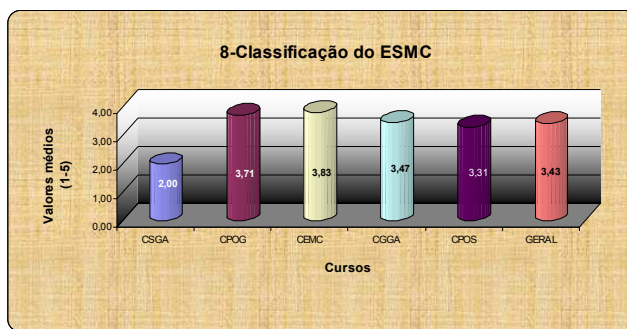


Figura 48 – Classificação global do ESMC.

Perante os dados, o curso que mais valoriza o ESMC é o CPOG. Este aspecto parece bastante relevante visto tratar-se de Senhores Generais que, além de todo o seu percurso militar e académico, realizaram o seu curso de promoção em tempos não muito longínquos. Outro aspecto de certa forma relevante é o facto de todos os cursos, à excepção do CSGA, apresentarem valores bem acima de três, portanto na fasquia de relevante. Quanto ao valor geral, como não podia deixar de ser, apresenta também um valor que denota percepção de relevância.



ANEXO H – Entrevista ao Senhor Tenente Coronel Vale Lima

Em 9 de Março deste ano, foi efectuada uma entrevista ao Senhor Tenente Coronel Joaquim Vale Lima no âmbito do tema em análise, no sentido da clarificação de algumas questões. Visava ainda a certificação da tomada de posição sobre várias acções conducentes à acreditação e adequação dos cursos ministrados no IESM.

De acordo com o normativo jurídico vertido na Portaria 1110/2009 de 28 de Setembro, a qual instituía o CESM, seria pertinente perceber quais as acções tomadas a cabo de forma a direccionar adequadamente as questões conducentes, não só à acreditação e adequação, mas também em futuras avaliações dos cursos ministrados no IESM.

Tomando como fio condutor o DL 37/2008 de cinco de Março que, no seu artigo décimo primeiro estabelece os termos de acreditação dos ciclos de estudo dos estabelecimentos de ensino superior público militar com o articulado no artigo 52º do DL 74/2006 de vinte e quatro de Março, foi questionado sobre se, de acordo com os diplomas, foi elaborado o processo conducente à acreditação dos cursos ministrados no IESM. O Sr. Tenente Coronel Lima respondeu que esses processos não foram instituídos visto somente ser necessário o requerimento de acreditação a cursos conferentes de grau académico, entenda-se licenciatura, mestrado ou doutoramento. Disse ainda ser intenção a instrução de processo dirigido à Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) no sentido da acreditação do CEMC conducente ao grau de mestre.

De acordo com o Título IV do DL 37/2008 de cinco de Março que constitui a adequação, competia ao Director Geral do Ensino Superior a pronuncia sobre o processo de certificação da adequação de currículos ao Paradigma de Bolonha. Com o novo ordenamento jurídico expresso pela Portaria acima referida, estas competências estão agora centradas no CESM. Perante tal facto, foi questionado se foi elaborado o pedido de certificação da adequação, dos cursos, ao Paradigma de Bolonha, agora para o CESM. Respondeu negativamente. Contudo, disse que o CPOS foi o único curso que foi adequado àquele Paradigma.

Quanto ao rácio entre a carga horária das disciplinas e o número de ECTS, disse ser de vinte e cinco para um. Neste sentido, e na perspectiva regulada em diploma legal de que cabe ao Director do IESM estabelecer aquela relação, disse que, quanto ao CPOS e CEMC, esse mapa relacional já está estabelecido. Quanto ao CPOG ainda não foi identificada essa relação.



Foi questionado, ainda, se já foram feitas diligências no sentido da avaliação dos cursos ministrados no IESM. Explicitou que foram feitos contactos informais com a A3ES. Contudo, somente o CEMC pode ser avaliado pela Agência visto conferir grau académico.